Ministère de l'Éducation

Rapport d'examen opérationnel Kawartha Pine Ridge District School Board

Mars 2011

Table des matières

Résumé **1**

Introduction 1

Gestion et administration du conseil scolaire 2

Recommandation: 2

Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles 3

Recommandations: 4

Gestion financière 4

Recommandations: 5

Exploitation des écoles et gestion des installations 6

Recommandations : 7

1. Contexte et aperçu **9**

1.1 Profil et structure du conseil scolaire 9

1.2 Principales priorités du conseil scolaire 9

Notre vision 9

Nos valeurs 10

Nos traits de caractère 10

1.3 Rendement des élèves 11

1.4 Sommaire financier 12

1.5 Principales statistiques du Kawartha Pine Ridge District School Board 13

2. Gestion et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations **16**

Établissement d'un modèle de gestion efficace 18

Élaboration de l'orientation stratégique et du plan opérationnel annuel du Conseil 21

Processus décisionnel 23

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte 24

Relève et développement du talent 24

Participation des intervenants 25

Recommandation: 25

3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles – Conclusions et recommandations **26**

3.1 Organisation des ressources humaines 26
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels 27
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte 28
Surveillance et communication des politiques 28
3.2 Gestion des ressources humaines 30
Recrutement et embauche du personnel 32
Relations de travail 34
Processus d'évaluation du rendement des employés 35
Méthodes et programmes de soutien de l'assiduité 36
Gestion des ressources humaines et données sur la paie 37
Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire 38
Surveiller la satisfaction du personnel 38
Recommandations: 38
3.3 Dotation en personnel / affectation du personnel 39
Processus annuels de planification des besoins en personnel et d'affectation du personnel 40
Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel .. 42
4. Gestion financière – Conclusions et recommandations 43
4.1 Organisation des finances 43
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels 44
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte 45
Surveillance et communication des politiques 45
4.2 Planification et élaboration du budget 46
Processus d'élaboration du budget annuel 47
Atténuation des risques et approbation du Conseil 48
4.3 Information et analyse financières 49
Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière 50
Rapports financiers intermédiaires et annuel 50
Vérification 50
Recommandations: 52
4.4 Gestion de la trésorerie 52
Gestion de l'encaisse et des investissements 53

4.5 Gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions 54
Gestion des fonds dans les écoles 55
Gestion des recettes non tirées de subventions 55
4.6 Approvisionnement 56
Politiques et modalités 58
Participation à des initiatives d'achats groupés 59
Niveaux de pouvoir d'achat 59
Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats ou de cartes de crédit institutionnelles 59
Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement 60
Utilisation du transfert électronique de fonds 60
Recommandations: 61
5. Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations 62
5.1 Organisation des opérations et des installations 62
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels 64
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte 64
Surveillance et communication des politiques 65
5.2 Conciergerie et entretien 65
Modèle de dotation / d'affectation du Conseil qui appuie les normes de nettoyage et d'entretien du Conseil 67
Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel 68
Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité 69
Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien 69
Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets 69
Recommandation: 70
5.3 Gestion de l'énergie 70
Plan de gestion de l'énergie 71
Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie 72
Recommandation: 72
5.4 Santé et sécurité 72
Gestion de la santé et de la sécurité 73
Recommandation: 74

5.5 Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations 74
Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations 76
Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations 77
5.6 Gestion des projets d'immobilisations 77
Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations 78
Surveillance et présentation de la progression des projets de construction 79
Tenue à jour de la liste approuvée de fournisseurs de services professionnels 80
Annexes 81
Annexe A : Aperçu de l'examen opérationnel 81
Objectifs de l'examen opérationnel 81
Portée de l'examen opérationnel 81
Méthodologie de l'examen opérationnel 82
L'Équipe d'examen opérationnel 85
Limites de l'examen 86
Annexe B : Résumé des recommandations 87

Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'examen opérationnel du Kawartha Pine Ridge District School Board (le conseil scolaire) réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel formée de consultants externes de Deloitte Inc. et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'examen opérationnel, qui a commencé le 29 novembre 2010, a duré trois jours.

Introduction

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

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

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 le calendrier précis d'examen des politiques, les échanges permanents avec d'autres conseils scolaires sur les processus de collaboration, des pratiques bien établies en matière de relations de travail et une gestion efficace de l'énergie. Un résumé des conclusions et des recommandations relatives à chacun des domaines fonctionnels examiné est présenté ci-après. Les détails se trouvent dans les sections subséquentes du rapport.

Gestion et administration du conseil scolaire

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

- Le conseil scolaire élabore et communique un plan stratégique pluriannuel qui tient compte des priorités d'apprentissage et de fonctionnement et qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle visant l'ensemble du conseil scolaire.

- Les conseillères et conseillers scolaires (le Conseil) et la direction de l'éducation 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 scolaire.

- Le Conseil et la direction de l'éducation font activement et régulièrement participer les intervenants (internes et externes) grâce à divers moyens de communication.

- Les principaux cadres supérieurs de toutes les fonctions participent aux comités de secteur des associations provinciales et aux groupes de travail du ministère.

La structure de gestion du Kawartha Pine Ridge District School Board est appuyée par un document intitulé *Background to Governance* qui définit le rôle du Conseil en matière de gestion. Même si le document a été mis à jour aux fins d'intégration des récentes modifications législatives, il ne décrit pas clairement le rôle de la directionde l'éducation. Il devrait définir ce rôle à la fois comme un lien entre le conseil scolaire et les conseillères et conseillers scolaires et comme celui de la personne qui est responsable de toutes les opérations du conseil scolaire. Une claire distinction entre les rôles garantira le respect par conseil scolaire des dispositions de la *Loi sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires* (projet de loi 177). Le conseil scolaire devrait revoir son modèle de gestion et le mettre à jour de façon à ce qu'il reflète les rôles et les responsabilités prévus dans le projet de loi 177. Le ministère répondra favorablement à toute demande formulée par le conseil scolaire pour obtenir un soutien additionnel dans ce domaine.

Recommandation:

- Le conseil scolaire devrait élaborer une politique officielle de gestion qui définit clairement la division des tâches et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires et, en particulier, la direction de l'éducation. Le modèle de gestion du conseil scolaire devrait refléter les rôles

et les responsabilités prévus dans la *Loi sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires* (projet de loi 177).

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

Dans l'ensemble, le service des ressources humaines (RH) fait preuve d'un bon degré d'efficacité opérationnelle. Il a adopté bon nombre des principales pratiques, notamment :

- Le service des RH s'est doté de procédés lui permettant de s'assurer que les membres du personnel et les cadres respectent les politiques en matière de ressources humaines.
- La direction a mis sur pied des comités patronaux-syndicaux et entretient des relations de travail solides.
- Le service des RH appuie activement les activités de perfectionnement professionnel du conseil scolaire.
- Le conseil scolaire dispose d'un programme officiel et écrit d'encouragement à l'assiduité comprenant des politiques et modalités approuvées pour réduire au minimum le coût de l'absentéisme.
- 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.

Les processus d'embauche et de recrutement du personnel sont gérés par le service des RH. Même si le conseil scolaire applique une approche méthodique de recrutement et d'embauche, les conseillères et conseillers scolaires siègent à certains comités pour l'embauche d'agentes et d'agents de supervision, de directions d'école et de directions adjointes. Cette pratique allant à l'encontre du projet de loi 177, le directeur de l'éducation devrait modifier la composition des divers comités de sélection et élaborer des politiques et procédures officielles d'embauche afin de clarifier le rôle des conseillères et conseillers scolaires et du personnel du conseil scolaire. Les conseillères et conseillers scolaires devraient proposer des politiques stratégiques pour régir la dotation en personnel et le recrutement. Ils ne devraient siéger sur aucun des comités d'embauche, sauf celui qui concerne la direction de l'éducation.

Recommandations:

- Le directeur de l'éducation du conseil scolaire devrait modifier la composition des divers comités de sélection et élaborer des politiques et procédures officielles de sélection afin de clarifier le rôle des conseillères et conseillers scolaires et du personnel du conseil scolaire. Les conseillères et conseillers scolaires devraient proposer des orientations stratégiques régissant la dotation en personnel et le recrutement. Ils ne devraient siéger à aucun des comités d'embauche, sauf celui qui concerne la direction de l'éducation.

- Les conseillères et conseillers scolaires devraient fournir au conseil scolaire une politique et un cadre des priorités en matière de négociation, et s'abstenir de participer directement aux négociations.

Gestion financière

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

- Les buts et priorités du service des finances sont énoncés dans le plan annuel du service, lequel correspond au plan opérationnel annuel du conseil et est accessible aux principaux intervenants. Le plan comprend des objectifs mesurables, des échéances précises et des obligations de rendre compte définies.

- Le processus d'élaboration du budget annuel est bien établi, transparent, clairement communiqué, incorpore les observations de tous les principaux intervenants, notamment la direction (de concert avec les directions d'école), les conseillères et conseillers scolaires et la communauté, et vient appuyer les plans stratégiques et opérationnels du conseil scolaire.

- La direction relève et consigne tous les risques pendant le processus d'élaboration du budget et élabore des stratégies pour les atténuer.

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

- La direction veille à ce que des mesures de contrôle adéquates soient mises en œuvre pour préserver les fonds dans les écoles et coordonner la déclaration annuelle des recettes et des dépenses des écoles et des conseils d'école.

- 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.

Le service des finances procède de façon aléatoire à des vérifications dans les écoles. En plus des comptes du conseil scolaire, les services de vérification externes procèdent chaque année à la vérification de 10 écoles. La fonction de vérification interne n'existe pas au conseil scolaire. Celui-ci a toutefois pris une part active à l'initiative régionale de vérification du ministère, et devrait continuer dans la même voie. Il s'agit entre autres de collaborer avec l'équipe régionale de vérification pour s'assurer que les plans de vérification annuels sont clairement documentés, et que la direction prend les mesures nécessaires pour se conformer aux recommandations formulées dans les rapports de vérification.

Le conseil scolaire n'a pas instauré de programme de cartes de crédit pour petits achats, mais la direction prévoit évaluer les coûts et les avantages potentiels d'un tel programme. Le conseil scolaire devrait continuer l'examen des bons de commande de faible valeur, comme prévu. Cette mesure permettrait de constater si une limite plus élevée pour les bons de commande et l'adoption de cartes de crédit pour petits achats accroîtraient l'efficience tout en réduisant les tâches administratives, les coûts et les risques entourant les achats de faible valeur.

Le conseil scolaire utilise un système électronique de gestion financière pour assurer l'efficience de ses processus d'achat et de paiement, et procède à un double rapprochement entre le bon de commande et le reçu pour la majorité de ses achats.

Pour améliorer la surveillance et la conformité, le conseil scolaire devrait envisager d'instaurer la méthode du triple rapprochement pour tous ses achats.

Recommandations:

- La direction devrait continuer de travailler de concert avec l'équipe régionale de vérification sur l'élaboration d'une évaluation des risques permettant de cibler les secteurs prioritaires devant faire l'objet d'une vérification interne.

- La direction devrait collaborer avec l'équipe régionale de vérification pour s'assurer que les plans de vérification annuels sont clairement documentés. La direction devrait faire un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prendre des mesures à ce propos. Lorsque la direction choisit de ne pas appliquer une recommandation en matière de vérification et d'accepter les risques associés à une conclusion de rapport, sa justification devrait être clairement documentée et acceptée par le comité de vérification.

- Le personnel du service devrait instaurer l’utilisation des cartes de crédit pour petits achats par le personnel scolaire. Ces cartes peuvent non seulement réduire le nombre de factures des fournisseurs à traiter, mais également améliorer l’efficience globale. Des méthodes de contrôle appropriées seraient mises en place pour appuyer l’élargissement de l’utilisation des cartes de crédit pour petits achats.

- La direction devrait réaliser un examen approfondi du cycle d’approvisionnement et de paiement du conseil scolaire et mettre en place le triple rapprochement automatique.

Exploitation des écoles et gestion des installations

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

- Le service de gestion 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.

- Les cadres du service des opérations et des installations possèdent les titres professionnels, les qualifications et l’expérience requises.

- 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.

- 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.

- 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.

- Un système automatisé d’ordres de travail permet de consigner, de surveiller et d’évaluer les projets ainsi que de veiller à l’utilisation à bon escient des ressources.

- 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. Le conseil scolaire est guidé par les principes établis dans le manuel préparé par le Comité d'experts en matière de normes d'immobilisations scolaires intitulé *Du concept à la salle de classe - Manuel des meilleures pratiques concernant la construction des écoles en Ontario*.

Le modèle initial de dotation et d'affectation du personnel de conciergerie était fondé sur la superficie en pieds carrés. Le processus n'est pas normalisé, et le service devrait s'efforcer d'élaborer un modèle de dotation et d'affectation du personnel de conciergerie tenant compte d'autres facteurs. Il peut s'agir d'éléments comme l'âge des installations, le type de locaux (gymnases, classes mobiles, etc.) ainsi que le mode d'utilisation des locaux et la superficie en pieds carrés.

Le conseil scolaire a instauré un programme EcoSchools et un programme de vérification énergétique, et a apporté de nombreuses améliorations au système énergétique, y compris des plans pour intégrer des sources d'énergie renouvelable dans les projets de construction et les bâtiments existants. Si elle n'a pas établi pour le conseil scolaire un plan pluriannuel de gestion de l'énergie, la direction affirme élaborer dans ce domaine un plan comportant des outils de surveillance et de gestion du plan. Le conseil scolaire est invité à poursuivre l'élaboration et la mise en œuvre d'un tel plan.

La sécurité des élèves, des membres du personnel et des biens du conseil scolaire constitue une responsabilité conjointe de l'ensemble des surintendances, des directions d'école et des gestionnaires, ainsi que du service des ressources humaines et du service de gestion des installations. Même si le conseil scolaire a prévu des procédures et une formation détaillées en ce qui a trait à la sécurité, il n'a pas complètement intégré tous les éléments de planification en la matière dans une stratégie unique et généralisée. Le conseil scolaire devrait revoir toutes les politiques et procédures existantes et les organiser en un plan et une stratégie uniques en matière de sécurité. Cette approche permettrait de garantir que le conseil scolaire respecte, en matière de sécurité, les exigences réglementaires et les dispositions de politique interne concernant les élèves et tous les groupes d'employés.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait élaborer un modèle d'affectation du personnel de conciergerie, et le comparer avec celui d'autres conseils scolaires, pour s'assurer de faire une utilisation optimale de son personnel et de tenir compte de divers facteurs.

- Le conseil scolaire devrait établir un plan pluriannuel de gestion de l’énergie qui comprend des mesures quantifiables et des 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.

- Le conseil scolaire devrait élaborer un plan et une stratégie uniques en matière de sécurité, correspondant aux politiques relatives à la sécurité des élèves, et assurant le respect des exigences réglementaires associées concernant les élèves et tous les groupes d’employés.

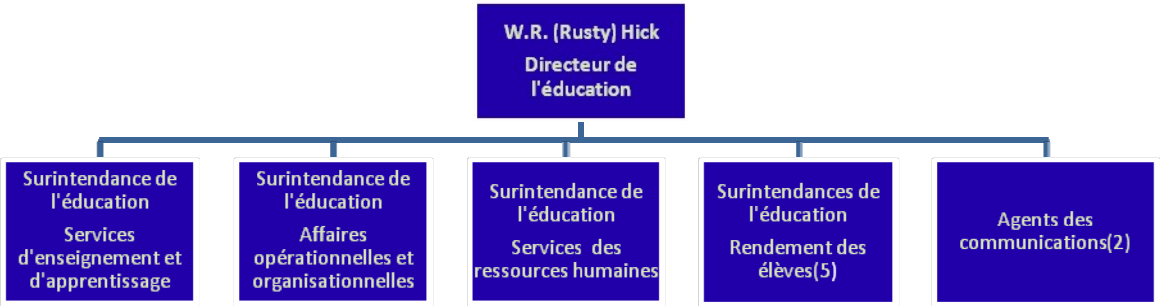
1. Contexte et aperçu

1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le Kawartha Pine Ridge District School Board est animé par l'atteinte d'un objectif commun à toutes ses écoles : la réussite de chaque élève. Les parents, les enseignantes et enseignants, le personnel de soutien, l'administration et les conseillères et conseillers scolaires ont un but en commun, celui de soutenir les élèves, de les stimuler et de les encourager à réaliser leur plein potentiel. Offrant une éducation publique à 33 487 élèves, le conseil scolaire propose une vaste gamme de programmes dans ses 102 écoles.

Depuis 2002-2003, l'effectif a diminué d'environ 5 731 élèves, ou de 14,6 %. L'effectif du conseil scolaire continue de diminuer.

L'équipe d'administration principale du conseil scolaire est constituée du directeur de l'éducation et de cadres supérieurs, comme l'illustre l'organigramme ci-dessous :



1.2 Principales priorités du conseil scolaire

Le Kawartha Pine Ridge District School Board a adopté l'énoncé de mission suivant :

« Nous enseignons à nos élèves à viser l'excellence dans leur apprentissage, la réussite dans la vie et l'enrichissement de nos collectivités. »

L'énoncé de mission est appuyé par une déclaration relative aux attitudes et un ensemble de valeurs auxquelles adhèrent tous les membres du personnel, à savoir :

Notre vision

« Nous formons une communauté éducative dynamique et responsable qui inspire la joie dans l'apprentissage, l'excellence dans l'enseignement et l'épanouissement de la personnalité. Nous respectons la diversité, tout comme le caractère unique de chacun des apprenantes et apprenants, des employées et employés, et des

membres de la communauté. Nous proposons des itinéraires d'études favorisant la réussite dans la vie. »

Nos valeurs

- Toutes nos décisions et nos actions sont guidées par l'intérêt supérieur et le bien-être de nos élèves.
- Nous offrons une éducation équilibrée visant le succès dans l'apprentissage des élèves et dans le développement personnel, social et civique.
- Nos programmes appuient les capacités, les attitudes, les intérêts et les besoins uniques de chacun de nos élèves dans leurs orientations de carrière et leurs choix de vie.
- Nous favorisons l'équité, la diversité, inclusion, la dignité et le côté humain de chaque personne dans nos politiques, pratiques, programmes et interactions.
- Nous suscitons des attentes élevées pour favoriser l'excellence.
- Nos élèves et nos employées et employés reflètent les attitudes positives développées au moyen de la consultation communautaire.
- Nous favorisons la participation des parents et l'engagement communautaire pour établir des partenariats favorisant l'apprentissage des élèves.
- Dans notre quête d'amélioration continue, nous encourageons la créativité, l'innovation et l'ingéniosité.
- Nous apprécions la contribution de chacun des membres du personnel dans la poursuite de notre mission.
- Nous assumons nos responsabilités envers le public que nous servons.

Nos traits de caractère

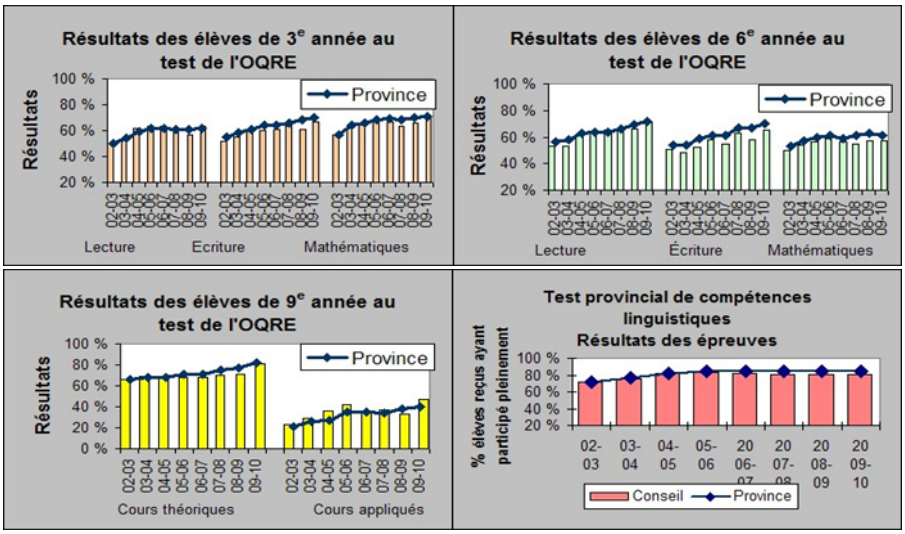
- Respect
- Responsabilité
- Honnêteté
- Intégrité

- Empathie
- Équité
- Initiative
- Persévérance
- Courage
- Optimisme

1.3 Rendement des élèves

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

Les résultats du conseil scolaire aux tests de l'OQRE indiquent que les résultats des élèves de 9e année dans les cours théoriques et les cours appliqués sont dans la moyenne provinciale ou supérieurs à celle-ci. Les résultats du conseil scolaire au Test provincial de compétences linguistiques (TPCL) sont dans la moyenne ou inférieurs à celle-ci. Les tableaux suivants illustrent les résultats du conseil scolaire obtenus aux tests de l'OQRE au cours des huit dernières années.



1.4 Sommaire financier

Depuis 2007-2008, le conseil scolaire a présenté des excédents budgétaires au ministère.

Le conseil scolaire surveille activement sa capacité à respecter ses engagements en matière d'immobilisations. Il a terminé son modèle d'analyse financière des immobilisations, qui démontre que la dette existante d'immobilisations est entièrement financée.

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

Données financières – résumé (Revenus)

Revenus	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Subventions générales	236 814 404 $	246 029 448 $	246 931 433 $
Impôt local	90 343 092 $	90 395 019 $	93 113 070 $
Revenus du conseil scolaire	8 009 102 $	6 491 712 $	5 044 927 $
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	4 885 582 $	3 971 247 $	4 318 185 $
Total des revenus	**340 052 180 $**	**346 887 426 $**	**349 407 615 $**

Summary Financial Data (Dépenses)

Dépenses	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Dépenses de fonctionnement	319 006 652 $	340 100 454 $	332 641 916 $
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	16 848 548 $	12 916 479 $	13 727 865 $
Virement à/de la réserve	4 167 790 $	-6 143 464 $	-2 311 908 $
Dépenses totales	**340 022 990 $**	**346 873 469 $**	**344 057 873 $**
Excédent (déficit)	**29 190 $**	**13 957 $**	**5 349 742 $**

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	7 112 384 $	5 234 008 $	5 234 008 $
Activités scolaires	516 920 $	804 392 $	0 $
CSPAAT	1 341 580 $	1 341 580 $	1 341 580 $
Divers	10 553 329 $	6 000 769 $	4 493 253 $
Réserve d'emprunt pour installations destinées aux élèves	834 272 $	834 272 $	834 272 $
Total des fonds de réserve	**20 358 485 $**	**14 215 021 $**	**11 903 113 $**
Produits de réserve de disposition - bâtiments scolaires	153 374 $	0 $	0 $
Réserve pour redevances d'aménagement scolaires	1 113 312 $	1 284 046 $	1 884 046 $
Efficacité énergétique - Opérations	0 $	463 049 $	0 $
Efiicacité énergétique - Immobilisations	0 $	666 787 $	0 $
Total des revenus reportés	**1 266 686 $**	**2 413 882 $**	**1 884 046 $**
Total des réserves et des revenus reportés du conseil	**21 625 171 $**	**16 628 903 $**	**13 787 159 $**

1.5 Principales statistiques du Kawartha Pine Ridge District School Board

Le tableau suivant montre les principales statistiques du conseil scolaire. Il semble notamment indiquer que les effectifs du conseil scolaire sont en déclin depuis 2002-2003.

Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres reels 2002-2003	Prévisions révisées 2009-2010
EQM de l'école de jour – élémentaire	25 602	20 607
EQM de l'école de jour – secondaire	13 616	12 880
Effectif total de l'école de jour	**39 218**	**33 487**

Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-2004	2009-2010
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	29%	91%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	64%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	25,82	25,01
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	35%	93%
Pourc. de classes à années multiples	26%	44%

Personnel

Personnel	2003-2004	2009-2010
Enseignantes et enseignants	2 126	2 099
Aides-enseignantes et aides-enseignants	343	470
Autres personnes-ressources pour les élèves	131	204
Personnel administratif de l'école	128	127
Personnel de bureau de l'école	176	169
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	332	307
Autre personnel hors classe	105	100
Total du personnel	**3 341**	**3 476**
Rapport élèves-enseignant	**1:18**	**1:16**
Employés EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)[1]	**85,2**	**103,8**
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	**73,4%**	**80,9%**

Éducation de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté	2003-2004	2009-2010
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	29 865 403 $	47 084 435 $
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	33 447 950 $	44 958 977 $

[1] Note : Selon l'effectif des classes et l'éducalion de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté	2003-2004	2009-2010
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	-$3,582,547	2 125 458 $

Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-2004	2009-2010
Nombre d'écoles	105	102
Effectif total de l'école de jour	39 218	33 487
Capacité totale (places)	38 391	37 624
% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)	**102,2%**	**89,0%**
Superficie du conseil scolaire (km^2)	**6 706**	**6 998**
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires	**11**	**11**

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 différents 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 des plans annuels et pluriannuels (y compris les buts et priorités) et les mesures à prendre pour communiquer avec les principaux intervenants, ainsi que la présentation des rapports liés à ce plan;
- déterminer comment les politiques et modalités sont élaborées et tenues à jour;
- déterminer si le niveau de dotation du personnel et les structures organisationnelles permettent une définition des rôles et une obligation de rendre compte suffisantes pour remplir les objectifs du conseil scolaire;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

La présente section propose un sommaire des conclusions et des recommandations faisant suite à notre évaluation de l'adoption par le conseil scolaire des principales pratiques relatives à la gestion et à l'administration du conseil. Les conclusions présentées sont le résultat de notre examen des données fournies par le conseil scolaire et de notre travail sur le terrain, dont des entrevues avec la présidence, la direction et les cadres supérieurs du conseil 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	Pratique adoptée?
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. Le modèle de gestion reflète les rôles et les responsabilités prévus dans la Loi sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires (projet de loi 177).	Non

Élaboration de l'orientation stratégique et du plan opérationnel annuel du Conseil

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Pratique adoptée?
Les conseillères et conseillers scolaires, à l'aide d'un processus consultatif, élaborent et communiquent un plan stratégique pluriannuel qui comprend à la fois les priorités d'apprentissage et de fonctionnement et qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle.	Oui
La direction de l'éducation élabore un plan opérationnel annuel tenant compte des buts et priorités du conseil, en incorporant les services scolaires et non scolaires. Le plan est conforme au plan stratégique pluriannuel du Conseil et comporte des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps. Le personnel se voit attribuer des objectifs pour lesquels il a l'obligation de rendre compte.	Oui
La direction de l'éducation 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	Pratique adoptée?
Les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation disposent des processus voulus pour prendre des décisions éclairées.	Oui
Les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation disposent des processus qui conviennent pour élaborer et tenir à jour les politiques et les procédures administratives assurant l'efficience et l'efficacité des opérations du conseil.	Oui

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Participation des intervenants

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

Établissement d'un modèle de gestion efficace

La structure de gestion du Kawartha Pine Ridge District School Board compte actuellement 11 conseillères et conseillers scolaires élus ainsi qu'un élève conseiller, qui forment le Conseil. Le modèle de gestion du conseil scolaire vise à établir une distinction entre la responsabilité des politiques et la responsabilité des opérations. Ce modèle s'inspire du document *Background to Governance*, qui définit le rôle du Conseil en matière de gestion et établit une distinction entre la gouvernance et la gestion.

Le document décrit le rôle des conseillères et conseillers scolaires ainsi que celui de la présidente du Conseil (la présidente), et énonce les règlements qui régissent la communication entre le Conseil et la haute direction. Le Conseil a également rédigé un code de conduite sous forme de déclaration de principes indiquant, entre autres, les règlements concernant la conduite de ses membres, les pratiques conformes aux règlements ou aux procédures, la révocation des conseillères et conseillers scolaires et la façon d'aborder les préoccupations du public.

Même si le document *Background to Governance* a été mis à jour aux fins d'intégration de certaines modifications législatives récentes, il ne contient aucune définition officielle du rôle de direction de l'éducation, qui permettrait de définir les responsabilités inhérentes aux opérations quotidiennes du conseil scolaire, ou de considérer ce même rôle comme une charnière entre les opérations et les conseillères et conseillers scolaires (par l'intermédiaire de la présidente). Une claire distinction entre les rôles permettra de garantir que le conseil scolaire respecte les dispositions de la *Loi sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires* (projet de loi 177). Le projet de loi est entré en vigueur le

15 décembre 2009, et il définit clairement par législation les rôles et responsabilités des conseils scolaires, des conseillères et conseillers scolaires, des présidences de Conseil et des directions de l'éducation. Le conseil scolaire devrait revoir son modèle de gestion et le mettre à jour de façon à ce qu'il reflète les rôles et les responsabilités prévus dans le projet de loi 177. Le ministère accorderait dans ce domaine toute aide additionnelle demandée par le conseil scolaire.

Le Conseil collabore directement avec l'équipe d'administration principale par l'entremise de ses divers comités. Outre le comité plénier, le conseil scolaire en compte plusieurs autres, notamment :

Comités permanents

- Comité d'examen des programmes
- Comité des ressources

Comités consultatifs

- Comité consultatif sur les questions autochtones
- Comité des présidentes et présidents
- Comité de reconnaissance des employés

- Comité consultatif pour l'enfance en difficulté
- Comité de sélection
- Comité de l'apprentissage parallèle à l'intention des élèves dispensés de fréquentation scolaire
- Comité de suspension
- Comité de renvoi
- Comité de perfectionnement des conseillères et conseillers scolaires
- Comité de participation des parents
- Comité de vérification

Comités communautaires

- Comité communautaire de formation et de perfectionnement
- Fondation du Kenner Collegiate Vocational Institute

Comité du personnel

- Comité sur l'équité et la diversité

Autres

- Représentant des conseillères et conseillers scolaires dans les équipes de négociation du Conseil
- Comité de gestion des Services de transport des élèves de l'Ontario central (STSCO)
- L'Association des conseils scolaires publics de l'Ontario (ACSPO)
- Comité sur les ententes d'éducation des Premières nations

L'examen opérationnel a eu lieu deux mois après les élections du conseil scolaire d'octobre 2010, lors desquelles trois conseillères et conseillers scolaires se sont ajoutés au Conseil. Au moment de l'examen, la présidence était vacante. La relation entre le directeur de l'éducation et la présidente du Conseil est fondée sur la

collégialité et la collaboration, et la direction a bon espoir de voir une telle relation se poursuivre à l'avenir.

Depuis lors, la présidente sortante a été réélue. Les membres du nouveau Conseil ont reçu une journée et demie de formation, y compris une réunion simulée du Conseil pour permettre aux nouveaux membres de se familiariser avec les politiques et procédures du Conseil. La formation couvrait les notions de base comme les règles du manuel*Robert's Rules of Order*. Il n'y a pas de mentorat officiel entre les membres élus du Conseil. Il existe toutefois un programme officiel de mentorat entre les membres élus du Conseil et l'élève conseiller, pour assurer à celui-ci une certaine orientation.

Le rendement de la direction de l'éducation fait l'objet d'une évaluation annuelle. Le comité des présidentes et présidents recueille les commentaires de nombreux intervenants. Les résultats sont présentés à la direction de l'éducation, puis au Conseil. Aucun processus d'évaluation du rendement n'est en place pour les conseillères et conseillers scolaires, bien que le Conseil en envisage la possibilité.

Élaboration de l'orientation stratégique et du plan opérationnel annuel du Conseil

La politique B-3.1 du conseil scolaire intitulée *La planification stratégique et les aspects prioritaires* décrit clairement le processus de planification stratégique. Elle est actuellement appliquée dans le cadre du plan stratégique pluriannuel et des aspects prioritaires élaborés pour la période de 2007-2011. Le plan est révisé et actualisé deux fois par année, et le Conseil reçoit des mises à jour semestrielles. Au début de l'année 2011, le conseil scolaire s'engagera dans un nouveau processus de planification stratégique visant à élaborer un plan quinquennal pour 2012-2017. Pour élaborer l'actuel plan stratégique, le comité chargé de recueillir des éléments de preuve a effectué un sondage en ligne auprès des intervenants. Le comité d'orientation stratégique a examiné les résultats et formulé une recommandation au Conseil.

Le plan stratégique désigne trois aspects prioritaires comportant un certain nombre d'objectifs, notamment les tâches désignées, les mesures nécessaires, les échéanciers et les mises à jour. Les aspects prioritaires et les résultats connexes sont les suivants :

Aspect prioritaire : 1. Rendement des élèves

- Élaboration du programme au palier élémentaire

- Élaboration du programme au paliersecondaire; réussite des élèves
- Différenciation pédagogique
- Programmes régionaux d’éducation alternative et d’éducation permanente
- Technologie dans le cadre de l’apprentissage
- Arts
- Éducation des Autochtones
- Évaluation
- Éducation de l’enfance en difficulté

Aspect prioritaire : 2. Développement personnel

- Sécurité dans les écoles
- Développement du leadership
- Développement du caractère
- Réponse aux besoins non scolaires de tous les élèves
- Modes de vie sains

Aspect prioritaire : 3. Qualité et obligation de rendre compte

- Culture de l’excellence
- Partenariats communautaires
- Transport
- Prise de décisions fondées sur des preuves

L’actuel plan stratégique du conseil scolaire fixe les grandes priorités et fournit des détails tactiques concernant les objectifs opérationnels annuels. Le plan stratégique pluriannuel englobe les résultats scolaires et non scolaires. L’examen semestriel continu du plan assure sa tenue à jour, et des indicateurs de progrès prédéterminés permettent d’assurer le suivi des résultats. En raison notamment de la quantité de

détails qu'ils contiennent, le plan stratégique et ses constantes mises à jour servent également de plan opérationnel annuel du conseil scolaire.

Le conseil scolaire devrait considérer la possibilité de répartir les composantes du plan stratégique actuel dans un plan stratégique pluriannuel global. Ce plan peut être renouvelé selon un cycle pluriannuel tout en demeurant relativement stable pendant sa durée. Il serait possible de mettre en œuvre un plan opérationnel détaillé (inspiré des plans opérationnels des services) tous les ans.

Étant donné que les propositions de budget du service exigent une conformité au plan stratégique, le lien entre celui-ci et l'allocation des ressources apparaît clairement. Le directeur de l'éducation est responsable de la supervision de toutes les activités scolaires, tandis que les chefs des opérations supervisent les activités quotidiennes pour en assurer la conformité au plan opérationnel.

Processus décisionnel

Le processus pour établir l'ordre du jour des réunions du Conseil est décrit dans un ordinogramme. Celui-ci décrit le processus général qui sert une fois par année à établir le calendrier du Conseil (dates des réunions, inscription d'éléments à des dates particulières, distribution de la version définitive du calendrier) et fournit une méthode détaillée pour établir l'ordre du jour de chaque réunion du Conseil. Le document contenant le processus est accompagné d'une note de service du directeur de l'éducation mentionnant les dates à retenir, les dates d'échéances pour proposer un point à l'ordre du jour, et les rapports.

Le processus d'établissement de l'ordre du jour commence par une demande adressée par voie électronique et visant les points à inscrire à l'ordre du jour. Les principales étapes subséquentes pourraient être la collecte et la révision des points proposés, l'examen du projet d'ordre du jour et son approbation par le directeur de l'éducation. Cette étape est suivie de l'examen du projet d'ordre du jour et son approbation par la présidente et la vice-présidente du Conseil, et la rédaction définitive des documents de l'ordre du jour. Une fois compilés, les renseignements et l'ordre du jour sont expédiés par courrier électronique aux conseillères et conseillers scolaires 48 heures avant la réunion du Conseil.

Le conseil scolaire dispose de processus appropriés pour élaborer et tenir à jour les politiques et les procédures administratives. Les processus d'examen des politiques et de leurs lignes directrices opérationnelles sont consignés, et leur calendrier est établi, dans la politique B-1.1 *Opérations du conseil scolaire et élaboration des politiques*. La politique établit les lignes directrices relatives à l'approbation, la distribution et l'examen des politiques. Elle énonce également la nécessité pour le

conseil scolaire d'adopter des règles administratives. La politique est accompagnée d'un document décrivant le processus global d'élaboration de politiques, tant le mode d'examen des politiques que celui de leur révision. Les deux documents définissent les responsabilités à chaque étape de l'élaboration des politiques.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le directeur de l'éducation s'appuie directement sur la surintendante de l'éducation (enseignement et apprentissage), le surintendant de l'éducation (affaires opérationnelles et organisationnelles), le surintendant de l'éducation (services de ressources humaines), cinq surintendances de l'éducation (rendement des élèves) et d'une agente et un agent de communications. Chacun des membres de l'équipe d'administration principale conserve un portefeuille séparé et distinct. La surintendance des affaires scolaires et des services organisationnels supervise toutes les fonctions opérationnelles, notamment les services de gestion des installations, les services opérationnels et des finances, les services de planification, de technologies de l'information (TI) et du transport.

Le conseil scolaire a mis à jour son organigramme à la suite des changements récents dans l'administration principale. L'organigramme a été affiché sur le site Web et présente une liste détaillée des principaux membres du personnel avec leur domaine de responsabilité, ainsi que la hiérarchie du conseil scolaire.

Relève et développement du talent

Le conseil scolaire a adopté un plan de relève et de développement du talent pour maintenir et renforcer les capacités de leadership chez diverses catégories de personnel. Ce plan propose de nombreux projets stratégiques en matière de croissance et de perfectionnement du personnel. Il s'agit notamment de programmes de stages, de mentorat au niveau de la direction d'école et de la direction adjointe, et de leadership pour le personnel de supervision non scolaire.

Le plan de relève à l'échelle du système a été élaboré à l'origine pour répondre aux besoins du conseil scolaire et donner suite à la Stratégie ontarienne en matière de leadership. Le conseil scolaire a mis en place un système personnalisé qui permet aux membres de son personnel de créer des profils d'apprentissage et de faire le suivi de leur progression personnelle en suivant leur propre plan de relève et de développement du talent. Le système en ligne sert également à consolider les dossiers de formation tout en permettant au responsable de la supervision de faire part de ses réactions et commentaires. Le système permet également aux membres du personnel d'inscrire leurs commentaires et réactions sur les programmes de formation. La réalisation du plan de relève est assurée par un des gestionnaires du

service des ressources humaines, une de ses agentes ou un de ses agents, du personnel de bureau et deux directions d'école.

Participation des intervenants

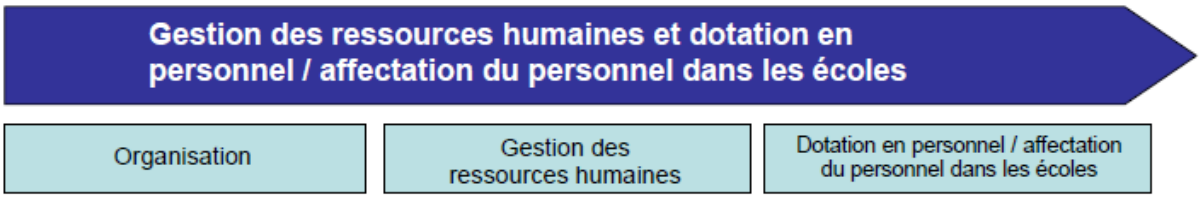
Le Conseil, la présidente et le directeur de l'éducation considèrent que les communications avec les intervenants sont partie intégrante de la réussite du conseil scolaire. Le conseil scolaire emploie une agente et un agent des communications, affectés respectivement à la liaison avec les écoles et aux communications ministérielles. L'agente et l'agent des communications et le directeur de l'éducation jouent au Conseil un rôle de conseillères et conseillers en communications. Suivant le protocole et dans sa pratique, le Conseil s'exprime d'une seule voix par sa présidente. L'information sur le conseil scolaire est communiquée au public et aux importants groupes d'intervenants par publipostage et par le truchement des médias locaux.

Les membres de l'équipe d'administration principale et du Conseil participent activement à différents forums à l'échelle provinciale. Ils sont notamment membres de l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO), du Council of Senior Business Officials (COSBO) et du Council of Ontario Directors of Education (CODE). Son appartenance à ces associations permet au conseil scolaire de connaître les meilleures pratiques qui ont cours dans l'ensemble du secteur.

Recommandation:

- Le conseil scolaire devrait élaborer une politique officielle de gestion qui définit clairement la division des tâches et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires et, en particulier, la direction de l'éducation. Le modèle de gestion du conseil scolaire devrait refléter les rôles et les responsabilités prévus dans la *Loi sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires* (projet de loi 177).

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



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

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

3.1 Organisation des ressources humaines

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

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales pratiques liées à l'organisation des ressources humaines	Pratique adoptée?
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 (p. ex., professionnel en ressources humaines agréé) ou l'expérience appropriés, ou les deux.	Oui

Surveillance et communication des politiques

Principales pratiques liées à l'organisation des ressources humaines	Pratique adoptée?
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

À l'aide des indicateurs de l'Institut national de la qualité (INQ), le service des RH élabore un plan opérationnel annuel qui correspond au plan stratégique global du conseil scolaire. Le plan du service définit les principaux objectifs, les responsabilités, les plans d'action, le domaine des intérêts particuliers, les indicateurs de l'INQ, les échéances et l'état d'avancement du projet. Entre juin et

octobre, la direction des RH élabore le plan annuel du service auquel elle intègre les réactions et commentaires de différents groupes d'employés, dont les surintendances, les directions d'école et les directions adjointes. Dans le cadre de la planification annuelle du service, les intervenants sont interrogés chaque année de diverses façons (dans le cadre de comités, de groupes de discussions, de discussions individuelles et de sondages). Les sondages permettent de recueillir les commentaires des intervenants sur les fonctions liées aux RH. En sollicitant leur participation au processus de planification, la direction vise à accroître la satisfaction des intervenants et à obtenir leur appui. Avant la mise au point de la version définitive du plan, le projet complet est présenté à l'équipe des RH qui y jette un dernier regard.

Le plan du service est révisé et mis à jour à l'interne trois ou quatre fois par année. Les gestionnaires des autres services sont également appelés à réviser le plan du service des RH pour veiller à ce qu'il s'harmonise avec l'ensemble des services du conseil scolaire.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Chapeauté par le surintendant de l'éducation (services de ressources humaines) et administré par le principal gestionnaire des RH, le service des RH compte environ 30 employées et employés. Les descriptions d'emploi du service des RH sont exactes et à jour. La structure actuelle du service des RH est décrite dans un organigramme interne publié sur le site Web du conseil scolaire. Le service utilise un modèle lui permettant de s'assurer que toutes ses descriptions d'emploi sont à jour. Les membres du service possèdent une expérience de travail pertinente et les titres professionnels nécessaires, dont celui de conseillère ou conseiller en ressources humaines agréé (CRHA), et des attestations décernées par des universités et des regroupements de conseils scolaires de la province, comme l'OASBO.

Surveillance et communication des politiques

Le service des RH procède régulièrement à la mise à jour de ses politiques et procédures selon des cycles de trois à cinq ans. Certaines mises à jour ponctuelles sont apportées aux politiques lorsque des problèmes surviennent ou lorsque la pratique permet de cerner des possibilités d'amélioration. Le personnel est informé des nouvelles politiques et procédures par différents moyens, notamment par la formation des nouveaux membres du personnel et par les bulletins des ressources humaines. Le service est chargé de surveiller certaines politiques, et de les tenir à jour. En voici des exemples :

- Équité, diversité et inclusion

- Bénévoles
- Excellence du leadership des directions d’école et des directions adjointes
- Sélection et nomination à tous les postes
- Dotation en personnel
- Rémunération du personnel
- Évaluation du rendement du personnel de l’administration principale
- Personnel
- Vacances
- Santé et sécurité au travail
- Harcèlement en milieu de travail
- Réaménagement des horaires de travail
- Santé et soins médicaux des employées et employés
- Code de déontologie du personnel
- Perfectionnement du personnel
- Code de conduite du personnel
- Évaluation du rendement
- Congé
- Retraite et reconnaissance pour de longs services
- Départs à la retraite et démissions

Le service veille de plusieurs façons à la conformité aux politiques, et pour garantir cette conformité au sein du service et du conseil scolaire, il tient à jour un document d’orientation décrivant avec précision les étapes précises à suivre. Le document permet d’assurer que les membres du personnel et les services sont tenus responsables de la conformité aux politiques.

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 du conseil scolaire;
- 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	Pratique adoptée?
Les politiques de recrutement et les procédures administratives sont revues chaque année et alignées sur la planification du personnel appuyant le rendement des élèves. Les conseillères et conseillers scolaires ne siègent pas aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une direction de l'éducation, mais élaborent des politiques qui régissent la dotation en personnel et l'embauche.	Non
Le conseil scolaire dispose de processus pour cerner et éliminer les préjugés discriminatoires et les barrières systémiques qui entravent la recherche, la sélection, l'embauche, le mentorat et l'avancement du personnel ainsi que les processus de planification de la relève. Le conseil scolaire procède à l'examen des systèmes d'emploi et s'efforce d'accroître la diversité de ses bassins de recrutement.	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	Pratique adoptée?
La direction de l'éducation et les conseillères et conseillers scolaires ont établi des comités patronaux-syndicaux.	Oui
Les conseillères et conseillers scolaires établissent la politique et le cadre des priorités qui régissent les négociations du conseil scolaire.	Non
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	Pratique adoptée?
La direction des RH a des politiques et modalités relatives à un système d'évaluation du rendement des employés pour tout le personnel.	Oui
La direction des RH tient à jour et communique des politiques et modalités disciplinaires officielles pour tout le personnel.	Oui
Le service des RH appuie activement les activités de perfectionnement professionnel du conseil scolaire.	Oui

Méthodes et programmes de soutien de l'assiduité

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Pratique adoptée?
Le conseil scolaire a adopté les processus et les systèmes appropriés pour surveiller régulièrement l'assiduité du personnel.	Oui
Le conseil scolaire dispose d'un programme de soutien de l'assiduité bien établi comprenant des politiques et modalités approuvées pour réduire au minimum le coût de l'absentéisme.	Oui
La direction présente périodiquement à la haute direction et au conseil scolaire des rapports sur l'efficacité des méthodes et programmes de soutien de l'assiduité.	Oui

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Pratique adoptée?
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

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

Surveiller la satisfaction du personnel

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

Recrutement et embauche du personnel

Le service décrit ses processus de recrutement dans un calendrier annuel qui en indique les étapes pour chaque mois. Comme la demande en personnel a diminué et qu'il dispose d'un important surplus de candidatures pour le personnel enseignant, le conseil scolaire établit chaque année un comité de sélection formé de directions d'école et d'autres membres du personnel. Le comité détermine les besoins pour l'année à venir et passe en revue les processus de recrutement et lignes directrices destinées aux écoles. Le comité formule des commentaires sur les besoins de recrutement du système et sur la meilleure façon d'y répondre. Le conseil scolaire a récemment concentré ses efforts sur le recrutement de personnel pour enseigner le français et la technologie. Par le passé, le recrutement du conseil scolaire se faisait dans le plus grand nombre possible de foires. Le paysage du recrutement s'est modifié au fil du temps. L'approche est maintenant constituée de visites sélectives dans des foires, et du recours à certains outils bien ciblés, en ligne. Le niveau de

conservation du personnel est élevé au conseil scolaire et la moyenne d’âge du personnel enseignant est basse.

La gestion des processus de recrutement et d’embauche relève du service des RH. Bien que le conseil scolaire suive une approche méthodique pour le recrutement et l’embauche, des conseillères et conseillers scolaires sont membres des comités d’embauche avec des agentes et agents de supervision, des directions d’école et des directions adjointes. Cette pratique va à l’encontre du projet de loi 177. C’est pourquoi le directeur de l’éducation du conseil scolaire devrait modifier la composition des divers comités de sélection et élaborer des politiques et procédures officielles de sélection permettant de clarifier le rôle des conseillères et conseillers scolaires et du personnel du conseil scolaire. Les conseillères et conseillers scolaires devraient élaborer des politiques stratégiques qui régissent la dotation en personnel et le recrutement. Ils ne devraient pas siéger à des comités d’embauche, sauf pour le cas d’une direction de l’éducation.

Le conseil scolaire dispose de processus pour cerner et éliminer les préjugés discriminatoires et les barrières systémiques qui entravent la recherche, la sélection, l’embauche, le mentorat et l’avancement du personnel, et il prend les mesures d’adaptation nécessaires pour répondre aux besoins.Le conseil scolaire a retenu les services d’une conseillère en matière d’équité et de diversité, et il a créé un nouveau poste de spécialiste en équité. Le travail de ces experts consiste à améliorer les processus de l’embauche et des RH, d’améliorer la formation, et d’agir comme personnes-ressources principales dans le comité sur l’équité et la diversité. La ou le spécialiste en équité s’occupe des sondages sur le harcèlement en milieu de travail. Le conseil scolaire dispose également d’un comité consultatif sur les questions autochtones, établi avec la participation de groupes d’intéressés, et appuyé par la ou le spécialiste en équité, qui consacre également une partie de son temps à des visites aux écoles et à la sensibilisation sur l’équité et la diversité.

Les politiques et procédures d’embauche ont été harmonisées entre les différents groupes d’employés et sont en grande partie incluses dans les conventions collectives et les bulletins des RH. Le service demeure responsable de ces aspects essentiels du processus d’embauche : les lignes directrices, les outils d’affichage des postes et d’entrevues, la conservation des dossiers, l’examen des curriculum vitae, la sélection et la vérification des références. La gestion de ces processus demeure centralisée pour en assurer l’uniformité, alors que les décisions finales sont laissées aux directions d’école ou aux responsables de la supervision concernés. On procède chaque année à l’analyse et la révision de tous les processus de recrutement et de sélection.

Relations de travail

La direction des RH et l'administration principale ont mis sur pied plusieurs comités patronaux-syndicaux qui se réunissent régulièrement, et dont le mandat est décrit dans les conventions collectives. Ces comités sont formés entre autres de membres du personnel du service des RH, du gestionnaire du service de gestion des installations, de membres de l'équipe d'administration principale, de représentantes et représentants syndicaux et de conseillères et conseillers scolaires. Les comités patronaux-syndicaux suivants représentent les unités de négociation collective du conseil scolaire :

- Comité sur le dialogue du personnel de secrétariat, Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP)
- Comité sur le dialogue du personnel des services particuliers en affectation centrale,SCFP
- Comité de réaffectation, SCFP
- Comité sur le dialogue du personnel de conciergerie, SCFP
- Comité sur le dialogue des aides-enseignantes et aides-enseignants, SCFP
- Comité patronal-syndical des enseignantes suppléantes et enseignants suppléants
- Comité d'évaluation des emplois, SCFP
- Comité mixte sur l'amélioration du personnel, SCFP

L'ordre du jour des réunions du Conseil comporte un point permanent pour permettre au service des RH de formuler des commentaires et de faire des mises à jour. C'est à l'occasion des mises à jour que le Conseil présente le cadre général dans lequel doivent se tenir les négociations collectives. La composition des équipes de négociation est normalisée en fonction du groupe d'employés. L'équipe de négociation compte parfois sur la présence d'une conseillère ou d'un conseiller scolaire à titre d'observateur. Étant donné que cette pratique et la participation au processus de négociation vont à l'encontre du projet de loi 177, il est recommandé de limiter le rôle des conseillères et conseillers scolaires à fournir au conseil scolaire une politique et un cadre des priorités pour les négociations. Ils ne devraient pas intervenir directement dans les négociations.

Le conseil scolaire entretient des relations solides et ouvertes avec les syndicats. Les comités patronaux-syndicaux (appelés comités sur le dialogue) se réunissent régulièrement. La haute direction entretient d'étroites relations avec les dirigeantes et dirigeants syndicaux, lesquels sont relevés de leur tâche pendant la durée de leur mandat. Le directeur de l'éducation dîne avec les présidentes et présidents des syndicats à des intervalles de quelques mois. Cette relation ouverte entre les syndicats et la direction permet de réduire au minimum le nombre de griefs. Les processus de licenciement, de rappel et de congédiement sont bien compris au conseil scolaire. Lorsqu'il est nécessaire de procéder à un licenciement, on consulte les syndicats au tout début du processus.

Processus d'évaluation du rendement des employés

Le conseil scolaire s'est doté de processus d'évaluation du rendement pour le personnel scolaire et non scolaire. Uniformes pour tous les groupes d'employés, chacun de ces processus est répertorié dans un manuel d'évaluation du rendement distinct. Les groupes d'employés suivants disposent de leur manuel respectif : le personnel administratif, le personnel de direction, le personnel enseignant, les membres du SCFP et le nouveau personnel enseignant (le Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant). Chaque année, les gestionnaires reçoivent une formation sur les procédures et lignes directrices en matière d'évaluation du rendement.

Les processus d'évaluation du rendement du personnel s'effectuent par voie électronique. Le système permet à la direction de conserver des dossiers sur le rendement du personnel et d'en faire le suivi, tout en signalant les comptes incomplets ou qui ont dépassé les échéances. Comme il est possible d'extraire les données du système, celui-ci est très utile à la conception et à l'élaboration du programme de perfectionnement professionnel. Les gestionnaires sont évalués chaque année et, par un processus automatisé et interactif, les évaluations du rendement du SCFP ont lieu tous les cinq ans. Le système tient compte des commentaires des responsables de la supervision et fournit des plans d'amélioration, au besoin. Si une évaluation donne un résultat insatisfaisant, les modalités à suivre sont clairement définies dans des listes de contrôle et des ordinogrammes, tant pour les gestionnaires que pour le personnel.

Le conseil scolaire impose des mesures disciplinaires progressives pour tous les membres du personnel. Les modalités sont décrites dans les documents sur la discipline progressive et dans les lignes directrices concernant les enquêtes sur l'inconduite des membres du personnel. Si une employée ou un employé subit un congédiement justifié, la direction d'école en fait rapport au Conseil. Le directeur de l'éducation tient également les conseillères et conseillers scolaires au courant de tout

incident ou état de fait devant être porté à leur attention. Pour certains membres du personnel enseignant, la *Loi sur l'éducation* soumet la décision de congédier à l'approbation du Conseil, suivant l'avis d'un avocat.

Le conseil scolaire s'est doté de programmes de perfectionnement professionnel dont la structure et la documentation sont claires et favorisent la participation de tous les groupes d'employés. Même si les activités de perfectionnement professionnel sont offertes par différents services, leur élaboration et leur exécution relèvent entièrement du service des RH. L'intérêt prioritaire que le service accorde à la formation et au perfectionnement professionnel découle du plan stratégique et des priorités des services du conseil scolaire.

Le conseil scolaire offre au personnel une vaste gamme de possibilités de perfectionnement professionnel, dont le *Programme avancé en leadership p*our les postes d'administration scolaire et de supervision, le *Programme de renforcement des capacités de leadership* pour les membres du SCFP, et le *Programme de mentorat pour leaders scolaires nouvellement nommés* qui vise les directions adjointes à leur première et deuxième année en fonction, et les directions d'école à leur deuxième année. Certains membres du personnel suivent des cours de perfectionnement professionnel dans des établissements externes, et aucun nombre minimal ou maximal d'heures n'est imposé dans ce domaine. Chaque activité de perfectionnement professionnel est suivie d'une évaluation des participants.

Méthodes et programmes de soutien de l'assiduité

Le conseil scolaire a adopté un système électronique pour effectuer le relevé quotidien des présences du personnel et en faire le suivi. Tous les membres du personnel du conseil scolaire sont inscrits dans le système électronique. Si un employé est absent, le système fait aussitôt des appels automatisés pour mettre à jour le système de soutien de l'assiduité. Les membres du personnel qui sont incapables de travailler doivent également appeler une superviseure ou un superviseur. Pour pourvoir les postes vacants de la journée chez le personnel enseignant du secondaire, les directions adjointes se servent des listes d'enseignantes suppléantes et enseignants suppléants. Au palier élémentaire, le système de soutien de l'assiduité fait les appels automatiquement.

Le service des RH applique des processus d'encouragement à l'assiduité et en assure la surveillance, il établit des codes d'absence et désigne un responsable de la gestion des données relatives aux absences. Le service a défini des profils d'absentéisme et il génère des rapports pour signaler les dossiers d'employés correspondant aux profils prédéterminés. Chaque mois, le service des RH fournit à la direction un rapport sur les absences et les congés de maladie, ainsi qu'un rapport à

chaque gestionnaire sur toutes les absences imputées sur leur budget respectif depuis le mois précédent. Divers comités présentent au Conseil des rapports périodiques sur l'efficacité des processus de soutien de l'assiduité.

Le programme d'encouragement à l'assiduité du conseil scolaire aide à réduire au minimum le coût de l'absentéisme dans l'ensemble du conseil scolaire. Le conseil scolaire s'est inspiré des normes de l'INQ pour créer des sondages et former des groupes de discussion en vue de cerner les problèmes liés à l'absentéisme. Les directions d'école ont reçu une formation qui les amène à consulter le personnel lorsque le service des RH constate ou signale un profil d'absentéisme, ou d'autres problèmes de même nature. Les nouvelles lignes directrices sur les absences à court terme et le soutien de l'assiduité constituent pour tous les gestionnaires un cadre de référence dans ce domaine.

Le conseil scolaire réalise des entrevues de fin d'emploi pour améliorer les programmes d'encouragement à l'assiduité. Pour aider le personnel à éviter les absences, il a élaboré des programmes de mesures préventives, comme le groupe interne de bien-être, qui est dirigé par des membres du personnel.

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

Le traitement de la paie est séparé des données sur le personnel. Le service des RH n'offre aucune fonction en sous-traitance et maintient en ligne un système accessible au personnel, qui peut ainsi avoir accès aux données sur la paie et les avantages sociaux. On procède actuellement à une mise à niveau du système qui permettra aux membres du personnel d'avoir accès des formulaires d'impôt. Tout le personnel du conseil scolaire est inscrit au dépôt direct.

Le membre du personnel préoccupé par le reclassement des postes peut porter la question à l'attention de sa superviseure ou son superviseur, qui présentera alors une demande officielle de reclassement, et qui est également autorisé à demander un reclassement sans aucune intervention de la part du membre du personnel. Le reclassement passe par un comité d'examen par les pairs, lequel formule une recommandation d'examen au service des RH. Celui-ci soumet ensuite le reclassement à l'approbation de l'administration principale. Trois fois l'an, le service des RH synchronise les qualifications de ces membres du personnel enseignant avec la base de données de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario. Le service des RH a instauré un programme d'équité salariale approuvé visant tous les membres du personnel, et à l'heure actuelle, le conseil scolaire ne compte aucun grief touchant l'équité salariale.

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Le conseil scolaire a mis au point des procédures garantissant la bonne gestion de ses régimes d'avantages sociaux. Quatre fois par année, le conseil scolaire procède à une vérification de ses données et il les compare à celles de son assureur. Une vérification complète des livres de la compagnie d'assurance réalisée par une tierce partie en juin 2010 n'a permis de relever aucun écart important. Le fournisseur d'avantages sociaux fournit au conseil scolaire les données relatives au remboursement de médicaments, pour servir de base à la politique d'avantages sociaux. Le service des RH transmet les données sur les cotisations des membres du personnel et de l'employeur au Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (RREO) et au Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario (OMERS), afin que toutes les employées et tous les employés admissibles soient inscrits rapidement et en bonne et due forme.

La direction prend des mesures pour assurer la bonne gestion des avantages sociaux du conseil scolaire, et collabore avec les ressources internes et trois fournisseurs externes pour s'assurer de réduire au minimum les coûts rattachés au retour au travail et aux avantages sociaux. Le service fait un suivi des données cumulées depuis le début de l'année, et se sert du coût par employé pour déterminer le coût des avantages sociaux dans son budget. Chaque année, un consultant en matière de coûts examine les taux et établit une comparaison avec d'autres fournisseurs. La direction lance un appel d'offres tous les trois ou quatre ans pour le régime d'avantages sociaux, et tous les cinq ans pour le contrat du consultant en matière de coûts.

Surveiller la satisfaction du personnel

Le service des RH recueille officiellement les commentaires du personnel par l'entremise d'un sondage, et mesure l'attitude générale quant au niveau de satisfaction du personnel à l'égard de ses propres services. La direction procède également à des entrevues de fin d'emploi, qui lui permettent de recueillir des données de grande valeur pour le perfectionnement professionnel, ainsi que pour l'élaboration de politiques susceptibles d'influer sur les relations avec le personnel. Le conseil scolaire veille à ce que les sondages auprès des membres du personnel et les entrevues de fin d'emploi soient conformes aux documents de l'INQ.

Recommandations:

- Le directeur de l'éducation du conseil scolaire devrait modifier la composition des divers comités de sélection et élaborer des politiques et procédures officielles de sélection afin de clarifier le rôle des conseillères et conseillers scolaires et du personnel du conseil scolaire. Les conseillères et conseillers

scolaires devraient proposer des orientations stratégiques régissant la dotation en personnel et le recrutement. Ils ne devraient siéger à aucun des comités d'embauche, sauf celui qui concerne la direction de l'éducation.

- Les conseillères et conseillers scolaires devraient fournir au conseil scolaire une politique et un cadre des priorités en matière de négociation, et s'abstenir de participer directement aux négociations.

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

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	Pratique adoptée?
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

L'affectation du personnel du conseil scolaire est régie par les conventions collectives et les lois provinciales applicables. Le processus est fondé sur divers facteurs, dont les prévisions de l'effectif, les besoins des élèves, l'effectif maximal d'une classe, les exigences énoncées dans les conventions collectives et les besoins en ressources et en programmes. Le conseil scolaire nomme des employées et employés pour assurer la gestion du processus d'affectation du personnel aux paliers secondaire et élémentaire, respectivement.

Le processus de dotation en personnel du conseil scolaire fait l'objet d'une coordination centrale et s'inscrit dans une approche descendante qui débute au service des finances avec les budgets de dotation. Le calcul de dotation des différents groupes d'employés se fait par des systèmes distincts, et chacun des processus est décrit clairement étape par étape dans des diagrammes de processus. Le conseil scolaire se sert d'un logiciel pour l'affectation de personnel enseignant à l'élémentaire, et d'une feuille de calcul pour la dotation au secondaire. Pour assurer le contrôle du document, un seul membre du personnel est autorisé à procéder à des changements aux fichiers Excel.

Les directions d'école peuvent formuler des commentaires sur la dotation et l'affectation du personnel. Si une employée ou un employé est en surplus ou demande un transfert, son unité de négociation intervient dans le processus. La dotation et l'affectation sont déterminées par le service de gestion des installations

pour le personnel de conciergerie et d'entretien, et par un comité, chaque année, pour le personnel de secrétariat.

Le conseil scolaire a recours en matière de dotation et d'affectation du personnel à divers processus adaptés à chaque groupe d'employés. Certains de ces processus visant différents groupes d'employés en particulier sont décrits ci-dessous :

Personnel scolaire

Les besoins de titulaires de classe sont évalués en fonction des prévisions de l'effectif, de l'effectif des classes du primaire et des paramètres des conventions collectives (p. ex., le temps de préparation).

Directions d'école et directions adjointes

La dotation en personnel des directions d'école et des directions adjointes s'appuie sur l'effectif des écoles et les besoins opérationnels. Ces affectations sont revues chaque année.

Aides-enseignantes et des aides-enseignants

L'affectation des aides-enseignantes et des aides-enseignants est basée sur le financement de l'éducation de l'enfance en difficulté et sur les besoins des élèves. Elle est passée en revue par la direction de l'éducation, en consultation avec la surintendance de l'éducation de l'enfance en difficulté. Tout au long de l'année scolaire, le service des RH exerce un suivi attentif de l'affectation et de la mutation des aides-enseignantes et des aides-enseignants.

Personnel de secrétariat

La dotation en personnel de secrétariat est fondée sur le financement du ministère, sur l'effectif des écoles et sur leurs besoins. L'affectation est examinée par le service des RH.

Personnel de conciergerie

L'affectation du personnel de conciergerie est basée sur la superficie en pieds carrés et ne figure pas dans les conventions collectives.

Personnel paraprofessionnel

L'affectation du personnel paraprofessionnel est basée sur les fonds disponibles et les besoins de chaque service ou système.

Membres du Conseil non syndiqués

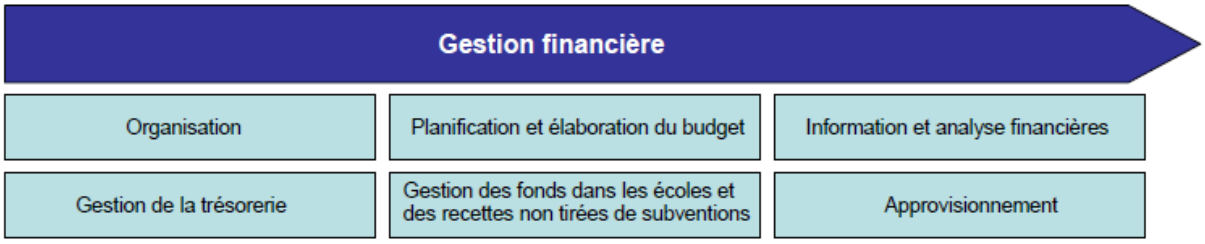
L'affectation du personnel est basée sur les fonds disponibles et les besoins de chaque service.

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

Le conseil scolaire exerce une surveillance des niveaux de dotation en personnel et dispose de divers processus pour assurer une affectation appropriée. Le conseil scolaire fournit aux écoles pour l'affectation du personnel enseignant, un modèle dont les directions d'école se servent pour jumeler les noms aux classes. Une fois les affectations achevées, elles sont passées en revue et soumises à une surveillance continuelle de façon à en assurer la conformité. À l'automne, on procède à des vérifications bimensuelles de l'effectif pour déterminer si des écoles sont en manque ou en excédent. Le degré d'exactitude du processus d'affectation du personnel fait l'objet d'un rapport au Conseil.

L'ajout de personnel enseignant relève du surintendant de l'éducation pour les services de ressources humaines qui est responsable de la dotation et de l'affectation du personnel. Toute demande d'ajout de personnel fait l'objet d'une vérification par rapport au budget et à l'allocation approuvée, afin d'en conserver le contrôle. Une fois le budget approuvé, si les estimations concernant l'effectif ou le financement subissent des variations, les méthodes en place permettent d'ajuster l'affectation des membres du personnel de l'école. Le conseil scolaire établit une petite réserve de retenue qui est allouée au cours de l'année scolaire en fonction des changements mineurs de l'effectif dans tout le système. La dotation en personnel des services de soutien aux élèves se fait au moyen de formules et est déterminée en fonction des besoins des élèves.

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'efficience et l'efficacité de la structure du service et déterminer si les rôles et responsabilités appuient les principales fonctions, activités et pratiques;

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

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Principales pratiques liées à l'organisation des finances	Pratique adoptée?
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	Pratique adoptée?
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 ou l'expérience appropriés, ou les deux.	Oui

Surveillance et communication des politiques

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service des finances élabore un plan annuel comprenant des objectifs et des priorités clairement définis qui sont conformes aux priorités stratégiques du conseil

scolaire. Tout comme le plan stratégique global du conseil scolaire, le plan du service intègre les indicateurs du système de l'INQ, les responsabilités principales et secondaires, les plans d'action, l'ajustement aux aspects prioritaires, les échéanciers et les rapports d'étape.

Les objectifs du service et ses priorités budgétaires sont élaborés entre les services, selon une approche descendante et ascendante. Les priorités sont établies au niveau du conseil scolaire en fonction des aspects prioritaires à la faveur de la participation ascendante des services et de l'apport des services généraux internes. Le service affirme qu'il est essentiel d'établir une communication continue pendant le processus de planification, et favorise l'adhésion des services. Le plan du service n'est pas directement soumis au Conseil. Avec d'autres plans de service, il est présenté au Conseil par la surintendance des affaires scolaires et des services organisationnels, à titre d'informations les plus récentes sur les services.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service des finances relève de la surintendance des affaires scolaires et des services organisationnels. Les rôles et responsabilités sont clairement définis, de même que les qualifications requises. On trouve sur le site Web du conseil scolaire les coordonnés de la surintendance des affaires et des services organisationnels ainsi que du personnel clé des services. Le service a été structuré de manière à ce que les aptitudes du personnel correspondent aux objectifs du plan stratégique global. La direction a fait valoir que les modifications touchant les rôles et responsabilités du service se répercutent sur la composition de son personnel par l'érosion des effectifs et l'embauche stratégique. Les membres du personnel possèdent des qualifications constituées d'expérience et de titres professionnels, au nombre desquels ceux de comptable agréé (CA) et de comptable général accrédité (CGA). Le personnel du service des finances participe activement au programme de développement du leadership du conseil scolaire, ainsi qu'à d'autres comités et associations, tant du ministère qu'à l'échelle du système.

Surveillance et communication des politiques

Le service assume les responsabilités inhérentes aux politiques financières et administratives et à leurs règlements afférents, ce qui englobe les décisions relatives à l'excédent ou au déficit annuel, les contributions financières du conseil scolaire, la taxe sur les produits et services (TPS), les administrations scolaires, la petite caisse, les rapports financiers, les dépenses et le remboursement des dépenses des membres du personnel et des conseillères et conseillers scolaires, les activités de financement et les fonds générés par les écoles, ainsi que les responsabilités des signataires autorisés pour le conseil scolaire. Pour s'assurer que les politiques et

modalités financières sont bien comprises, le service offre une formation sur les politiques et les systèmes financiers aux nouveaux membres du personnel, et un soutien aux autres services.

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	Pratique adoptée?
Le processus d'élaboration du budget annuel est bien établi, transparent, clairement communiqué, incorpore les observations de tous les principaux intervenants, notamment la direction (de concert avec les directions d'école), les conseillères et conseillers scolaires et la communauté, et vient appuyer les plans stratégiques et opérationnels du conseil scolaire.	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 d'élaboration 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

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

Processus d'élaboration du budget annuel

Le conseil scolaire applique un processus d'élaboration du budget annuel transparent, clairement communiqué et tenant compte des observations de tous les principaux intervenants. Le processus se déroule en 12 étapes principales et en 41 étapes secondaires. Ces étapes et les responsabilités afférentes sont décrites dans un graphique Ganttpropre au service et illustrant le processus d'élaboration du budget pour la période de janvier à la mi-juin. Voici les étapes principales :

- processus d'élaboration du budget
- prévisions des effectifs au palier élémentaire
- prévisions des effectifs au palier secondaire
- dotation à l'élémentaire
- dotation au secondaire
- calcul du coût salarial pour le personnel enseignant
- demandes budgétaires des services
- calcul des recettes
- manuel budgétaire
- discussions sur le budget administratif
- comité budgétaire du Conseil
- approbation du budget

Le processus d'élaboration du budget suit le plan stratégique du conseil scolaire et garde une vue d'ensemble des priorités à l'échelle du système. Une des tâches inhérentes au processus consiste à répartir les fonds du conseil scolaire de façon à optimiser les résultats dans les aspects prioritaires du plan stratégique. Le conseil scolaire élabore son budget par voie électronique au moyen de son logiciel de gestion budgétaire. La baisse des effectifs a permis au conseil scolaire d'explorer différentes façons de déterminer les aspects prioritaires. Toutes les allocations budgétaires, et particulièrement les nouvelles allocations, sont canalisées en fonction de leur obligation de conformité avec les aspects prioritaires. À ce titre, lorsque surviennent des restrictions budgétaires, la direction ne tente pas d'imposer des compressions à l'ensemble des services, mais examine les options de réduction des coûts dans les secteurs où les programmes et les dépenses s'écartent du plan stratégique.

Les prévisions de l'effectif font partie intégrante de la planification budgétaire. Le service des finances établit des prévisions sur un an, alors que le service de planification actualise chaque année les prévisions quinquennales. Ces prévisions alimentent le processus de planification budgétaire. Les directions d'école participent également aux prévisions de l'effectif pour les écoles élémentaires. Les données historiques en matière d'effectifs dressent un portrait fidèle des tendances démographiques actuelles et permettent d'établir des prévisions assez justes de l'effectif annuel.

Dans de nombreux cas, les coûts salariaux pour le personnel sont dictés par les conventions collectives. Les salaires liés à l'administration qui ne font pas partie du processus de négociation sont comparés avec ceux d'autres conseils scolaires de l'Ontario, de façon à assurer une juste évaluation de la valeur des cas d'exception. Le comité du budget est composé du directeur de l'éducation, de l'ensemble des surintendances, des directions d'école du système, des cadres supérieurs et de deux représentants de directions d'école. Le comité vérifie l'exactitude des données relatives à l'effectif et aux salaires avant d'envoyer la version préliminaire du budget au comité budgétaire du Conseil pour approbation.

Atténuation des risques et approbation du Conseil

L'élaboration du budget suit un processus minutieux qui permet d'atténuer les risques, dans la mesure du possible. Le conseil scolaire considère l'effectif comme le risque le plus préoccupant du budget, et il a pris des mesures à cet égard en fonction de justes prévisions de l'effectif. Le conseil scolaire répertorie de façon très détaillée les pratiques d'atténuation des risques, dans les rapports faisant état des réserves de revenus reportés et des fonds de réserve. Les risques multiples et les imprévus qui leur sont associés sont documentés et font partie de la planification. Des

réserves sont établies pour tous les principaux risques relevés, avec leurs conditions d'utilisation normatives. Le Conseil est informé des risques potentiels et, avant d'approuver le budget proposé, il s'assure qu'il tient compte des aspects prioritaires des conseils scolaires.

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	Pratique adoptée?
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	Pratique adoptée?
Les rapports financiers intermédiaires sont suffisamment détaillés (écarts par rapport au budget, comparaisons aux données des années précédentes) pour permettre de bien saisir la situation budgétaire de l'exercice en cours et les perspectives de tout l'exercice.	Oui
La haute direction est tenue responsable de l'intégrité de l'information financière publiée grâce à des processus officiels de signature et d'approbation.	Oui
La direction remplit et présente tous les rapports financiers conformément aux échéances établies.	Oui

Vérification

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

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

Le conseil scolaire utilise un système intégré en matière de finances et de gestion pour consigner des données financières, en assurer le suivi et produire des rapports. Le grand livre général, l'approvisionnement, les comptes créditeurs, les comptes débiteurs et les fonctions de la paie font partie d'un système global de gestion financière qui est coordonné et alimenté à l'interne par le personnel du service et approuvé par le gestionnaire.

Rapports financiers intermédiaires et annuel

Le conseil scolaire remplit et présente au ministère tous les rapports financiers conformément aux échéances établies, et en assure un suivi régulier. Les rapports financiers intermédiaires présentés au Conseil sont d'abord soumis à l'examen attentif du comité des ressources, qui y intégre les recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP). Les rapports financiers intermédiaires sont présentés sous la même forme que les états financiers de fin d'exercice, ce qui facilite la compréhension des documents. Ces rapports présentent une comparaison des données actuelles et antérieures sur les dépenses. L'administration principale est responsable de l'intégrité de tous les rapports financiers, puisque chacun d'entre eux porte clairement la mention qu'ils ont été présentés à la surintendance des affaires scolaires et des services organisationnels.

Vérification

À l'heure actuelle, le conseil scolaire n'a pas de fonction de vérification interne. Cependant, le service des finances procède de manière aléatoire à des vérifications dans les écoles. En plus des comptes du conseil scolaire, les services de vérification externes procèdent chaque année à la vérification de dix écoles.

Le rapport de fin d'exercice des services de vérification externes est présenté au comité de vérification, autrefois appelé le comité des ressources, qui partage ses conclusions avec le Conseil en général. La lettre de recommandations contient un plan d'action dont le Conseil impute la responsabilité à la direction. L'année suivante, la surintendance des affaires scolaires et des services organisationnels présente au Conseil les mesures prises par rapport au plan d'action de la lettre de recommandations.

Le conseil scolaire a participé activement à l'initiative de vérification régionale du ministère. Au moment de l'examen opérationnel, le Conseil a affirmé ne pas avoir mis en place de comité de vérification. La direction est au courant du nouveau règlement sur les comités de vérification, et à l'époque de l'examen opérationnel, le Conseil instaurait un tel comité, ayant déjà rencontré deux candidats externes en entrevue. Les trois conseillères et conseillers scolaires du comité de vérification sont déjà nommés, et les membres externes se joindront bientôt à eux.

Entré en vigueur en septembre 2010, le règlement sur les comités de vérification exige que les conseils scolaires se dotent d'un comité de vérification avant le 31 janvier 2011, après les élections automnales des conseillères et conseillers scolaires. Le règlement fixe les grands points suivants :

- le processus de nomination des membres;
- l'obligation de compter des membres externes;
- la durée des mandats;
- les responsabilités et les pouvoirs du comité;
- les exigences relatives à l'établissement de rapports;
- la date de la première réunion des comités de vérification (31 mars 2011).

L'équipe de vérification régionale offrira des services indépendants et objectifs d'assurance et de consultation pour renforcer et améliorer les opérations du conseil scolaire. Cette initiative de vérification interne aidera le conseil scolaire à accomplir ses objectifs à la faveur d'une approche systématique et organisée pour évaluer et améliorer l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gestion. Dans le cadre de cette initiative, la ou le chef régional de la vérification interne présente un résumé du plan de vérification (chantiers pour l'année courante et plan pluriannuel), un plan de dotation en personnel et un budget pour le prochain exercice au directeur de l'éducation, à la surintendance des affaires scolaires et des services organisationnels ainsi qu'au comité de vérification du Conseil.

Le conseil scolaire devrait continuer à se familiariser avec le nouveau règlement sur les comités de vérification et avec l'initiative de vérification interne du ministère, y compris ce qui touche l'établissement d'équipes régionales de vérification interne et l'élaboration d'une évaluation des risques pour déterminer les secteurs prioritaires qui devraient faire l'objet d'une vérification interne.

Il faudrait documenter clairement les plans de vérification interne annuels, et la direction devrait prendre des mesures en réponse aux recommandations formulées dans les rapports en la matière. Les plans de vérification devraient également être approuvés par le comité de vérification.

Recommandations:

- La direction devrait continuer de travailler de concert avec l'équipe régionale de vérification sur l'élaboration d'une évaluation des risques permettant de cibler les secteurs prioritaires devant faire l'objet d'une vérification interne.

- La direction devrait collaborer avec l'équipe régionale de vérification pour s'assurer que les plans de vérification annuels sont clairement documentés. La direction devrait faire un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prendre des mesures à ce propos. Lorsque la direction choisit de ne pas appliquer une recommandation en matière de vérification et d'accepter les risques associés à une conclusion de rapport, sa justification devrait être clairement documentée et acceptée par le comité de vérification.

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	Pratique adoptée?
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, dans la mesure du possible.	Oui
La direction communique périodiquement au conseil les résultats des activités d'investissement et toute politique d'investissement approuvée par ce dernier.	Oui
La direction compare périodiquement les conditions bancaires du conseil scolaire à celles de conseils scolaires de taille semblable.	Oui
La direction surveille les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements et possède un plan pour atténuer ces risques.	Oui

Gestion de l'encaisse et des investissements

Le processus de gestion de l'encaisse du conseil scolaire est efficace, car il permet de réduire au minimum les liquidités oisives. La gestion de l'encaisse dans les écoles se fait par un système centralisé de gestion de l'encaisse en ligne. La superviseure de la comptabilité vérifie toutes les requêtes.

La direction a réuni les activités de gestion de l'encaisse du conseil scolaire dans une seule institution financière. Par une directive officielle, le conseil scolaire impose à toutes les écoles d'avoir recours aux services de sa propre institution bancaire. La soumission pour les services bancaires fixe des taux uniformes pour toutes les écoles. La principale institution bancaire est absente de certaines collectivités. Dans ce cas, les écoles sont autorisées à avoir recours aux services d'une autre banque.

La direction communique les résultats des activités d'investissement au Conseil et l'informe chaque année des taux, en particulier. Les ententes bancaires du conseil scolaire font l'objet d'un appel d'offres périodique tous les cinq ans, afin de garantir des taux et conditions similaires à ceux d'autres conseils scolaires. La direction assure le suivi des risques associés à la gestion de l'encaisse et des investissements, et elle produit des rapports sur les manquements importants. Les

écoles sont munies de coffres-forts. L'accès au système bancaire en ligne est limité à un nombre précis de membres du personnel du conseil scolaire.

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

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

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

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

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

Gestion des fonds dans les écoles

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

Gestion des fonds dans les écoles

La direction veille à ce que des mesures de contrôle adéquates soient mises en œuvre pour préserver les fonds dans les écoles et coordonner la déclaration annuelle des recettes et des dépenses des écoles. Le conseil scolaire a mis en place sur le Web un système centralisé de gestion de l'encaisse qui permet de saisir directement, à partir des emplacements scolaires, les données sur la gestion des fonds dans les écoles. Le conseil scolaire exerce une surveillance sur les inscriptions de caisse, les dépôts et les conciliations bancaires afin de garantir l'intégrité des fonds dans les écoles. Le conseil scolaire s'assure que les membres du personnel connaissent les lignes directrices concernant les fonds dans les écoles, et que les personnes responsables de la collecte des fonds et de la production de rapports reçoivent une formation adéquate. Le conseil scolaire applique également une politique relative aux activités de financement dont la responsabilité incombe à toutes les écoles et à tous les conseils d'école.

Gestion des recettes non tirées de subventions

Les recettes non tirées de subventions proviennent de plusieurs sources, dont les droits de scolarité pour les élèves étrangers, les droits de scolarité pour les élèves des Premières nations et les revenus d'intérêt. Les recettes provenant de la location des installations, de l'apprentissage en ligne et de la cafétéria sont négligeables. Les recettes provenant des élèves étrangers et des élèves des Premières nations sont perçues régulièrement, et des échéanciers ont été prévus à cet égard dans le processus budgétaire.

Les renseignements sur les subventions pour d'autres programmes d'enseignement (subventions APE) proviennent de notes de service envoyées par le ministère et sont analysés par l'administration principale. Cette dernière attribue les responsabilités aux responsables budgétaires, et crée des postes budgétaires propres aux

subventions APE. La gestion des comptes des subventions APE estconfiée à un membre du personnel. Une fois les subventions APE attribuées, le chef des finances rencontre la ou le responsable budgétaire pour s'assurer que des plans et programmes appropriés sont en place pour rendre des comptes sur chaque subvention APE. Un soutien est offert aux responsables budgétaires en matière de planification, et ceux-ci sont tenus de rendre compte de leurs plans. Grâce à ces moyens de contrôle, entre autres, le conseil scolaire est en mesure de coordonner la déclaration annuelle des recettes et des dépenses.

4.6 Approvisionnement

L'examen des processus d'approvisionnement vise à :

- déterminer s'il existe des politiques et pratiques d'approvisionnement conformes aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* (version 1.0) 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	Pratique adoptée?
Les politiques et modalités d'approvisionnement approuvées sont clairement communiquées au personnel ayant le pouvoir d'achat et sont examinées et mises à jour périodiquement.	Oui
Conformément aux Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement, les politiques d'approvisionnement approuvées définissent clairement les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire	Oui

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Pratique adoptée?
devra avoir recours à des processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel.	
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 modalités d'approvisionnement du Conseil et aux Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement.	Oui

Participation à des initiatives d'achats groupés

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

Niveaux de pouvoir d'achat

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Pratique adoptée?
Conformément aux Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement, les pouvoirs d'autorisation correspondent aux tâches et aux responsabilités relevant des divers postes, et les superviseurs ou les chefs de service en assurent la surveillance.	Oui

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

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Pratique adoptée?
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.	Non

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

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

Utilisation du transfert électronique de fonds

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

Politiques et modalités

Les lignes directrices balisant les pratiques d'approvisionnement du conseil scolaire ainsi que leur code de déontologie sont conformes aux éléments obligatoires de la version 1.0 des *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* du Secrétariat de la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic. La direction a créé un aide-mémoire rapide sur les *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* pour favoriser la sensibilisation et la compréhension du personnel à l'égard des nouvelles règles d'approvisionnement décrite dans les *Lignes directrices.* Ces processus ont été communiqués à l'échelle du système et sont accessibles au public sur le site Web du conseil scolaire. Les politiques concernent les procédures d'achat, l'aliénation du matériel et des équipements obsolètes et les soumissions en matière de publicité. Le respect des politiques d'achat est assuré par le système électronique d'achat du conseil scolaire. Les gestionnaires et les superviseures et superviseurs approuvent les achats, et le service des achats veille au respect des processus appropriés.

Le conseil scolaire s'assure que tous les documents relatifs aux appels d'offres expliquent clairement le mode d'évaluation des fournisseurs ou des soumissions et les critères de pondération. On utilise un modèle standard de demande de propositions (DDP), mais chaque DDP est adaptée à des services particuliers. Le conseil scolaire va de l'avant avec l'adoption du modèle offert par le Marché éducationnel collaboratif de l'Ontario (MECO). Aucune préférence n'est accordée aux fournisseurs locaux, en raison de la taille et de la superficie du conseil scolaire.

Les politiques du conseil scolaire définissent les circonstances dans lesquelles il devra avoir recours à des processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel. Le conseil scolaire a établi sa propre politique de déplacement, qui est distincte des politiques d'hébergement. Toute dépense d'un membre du personnel doit être approuvée par une superviseure ou un superviseur avant d'être imputée aux comptes créditeurs.

Participation à des initiatives d'achats groupés

La direction conclut des partenariats pour augmenter son pouvoir d'achat et réduire au minimum le coût des biens et services fournis. Le conseil scolaire est membre de plusieurs coopératives et consortiums d'achat, entre autres : pour des services de photocopie avec le Peterborough, Victoria, Northumberland and Clarington Catholic District School Board; pour des fournitures scolaires et de classe avec les conseils coïncidents; pour l'achat de services publics avec la Catholic School Board Services Association; pour des achats avec la Kawartha Purchasing Association; et à titre de membre du Réseau informatique éducationnel de l'Ontario (RIEO).

Niveaux de pouvoir d'achat

Pour s'assurer que les niveaux des pouvoirs d'achat correspondent aux tâches et aux responsabilités relevant des divers postes, le conseil scolaire applique la politique BA-5.1 *Modalités d'achats*. Le service applique une politique d'achat révisée d'une seule page et un fournit au personnel un guide des règlements. Le document relate l'histoire des *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*, met en évidence les choses à faire et à ne pas faire et présente les exigences relatives aux fournisseurs attitrés. Le guide de référence simple et facile à utiliser apporte à tout le personnel du conseil scolaire des précisions sur la politique d'achat.

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

Pour l'instant, le conseil scolaire ne dispose pas d'un programme de carte de crédit pour petits achats. La direction prévoit évaluer les coûts et les avantages potentiels d'un tel programme. À l'heure actuelle, les gens de métier se servent de comptes permanents chez des fournisseurs locaux.

L'utilisation d'une petite caisse impose un fastidieux travail supplémentaire à tous les membres du personnel, tout en exposant le conseil scolaire à un risque accru. Le conseil scolaire devrait poursuivre son projet d'examen des bons de commande de faible valeur afin de déterminer si une augmentation de la limite des bons de commande et une utilisation des cartes de crédit pour petits achats permettraient

d'accroître l'efficience et de réduire tant les frais d'administration que les risques inhérents aux achats de faible valeur.

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

Le conseil scolaire utilise un système électronique de gestion financière pour assurer l'efficacité de ses processus d'achat et de paiement. Les membres du personnel soumettent leur demande par voie électronique à leur superviseure ou superviseur pour obtenir son approbation. Une fois autorisée par une superviseure ou un superviseur, la demande est transmise au service des achats pour approbation. Le service s'assure que la demande relève des attributions de la superviseure ou du superviseur. Après avoir approuvé la demande, le service des achats produit un bon de commande qu'il envoie ensuite au fournisseur par télécopieur ou par courrier électronique. Une fois envoyés, les bons de commande sont ensuite numérisés dans le système de gestion financière du conseil scolaire.

Le fournisseur envoie alors les articles commandés directement au demandeur. Il n'y a aucune exigence à respecter en ce qui concerne les membres du personnel autorisés à recevoir les commandes. Dans certains services, celui de la technologie de l'information par exemple, il est exigé que la superviseure ou le superviseur signe les récépissés. Les bordereaux d'expédition sont jumelés aux factureset conservés à l'école plutôt qu'envoyés aux comptes créditeurs. Le conseil scolaire suit un processus de confirmation tacite, par lequel il effectue le paiement aux fournisseurs au moment de la réception des factures, à moins qu'un réceptionnaire ne lui signale qu'une commande comportait une erreur ou était incomplète. Il s'ensuit que pour la plupart des achats, le conseil scolaire procède à un double rapprochement automatique. Pour assurer une meilleure surveillance de l'exactitude et de l'intégrité de tous ses achats, le conseil scolaire devrait envisager d'instaurer la méthode du triple rapprochement.

Le système électronique de gestion financière du conseil scolaire comporte un processus de comptabilité d'engagements qui permet de surveiller l'utilisation du budget. Aussitôt qu'un bon de commande est créé, un engagement est inscrit sur le compte. Le système permet également à la direction d'examiner les données concernant tous les engagements budgétaires. Le conseil scolaire continue d'étendre son utilisation d'une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et en faire les paiements.

Utilisation du transfert électronique de fonds

Le conseil scolaire a recours au transfert électronique de fonds (TEF) pour payer la majorité de ses fournisseurs. Le conseil scolaire vise une conversion complète au

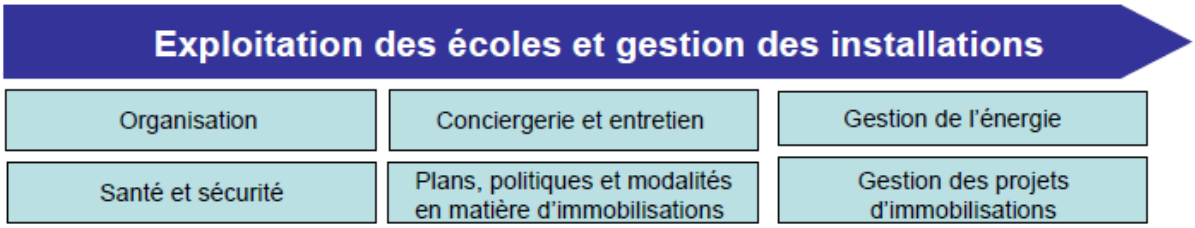
TEF pendant la durée de son entente bancaire actuelle. La direction devrait continuer à collaborer avec ses fournisseurs pour étendre l’utilisation du TEF.

Recommandations:

- Le personnel du service devrait instaurer l’utilisation des cartes de crédit pour petits achats par le personnel scolaire. Ces cartes peuvent non seulement réduire le nombre de factures des fournisseurs à traiter, mais également améliorer l’efficience globale. Des méthodes de contrôle appropriées seraient mises en place pour appuyer l’élargissement de l’utilisation des cartes de crédit pour petits achats.

- La direction devrait réaliser un examen approfondi du cycle d’approvisionnement et de paiement du conseil scolaire et mettre en place le triple rapprochement automatique.

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



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

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

5.1 Organisation des opérations et des installations

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

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	Pratique adoptée?
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), les qualifications et l'expérience requises.	Oui

Surveillance et communication des politiques

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service de gestion des installations dispose d'un plan annuel aligné au plan stratégique et aux aspects prioritaires globaux du conseil scolaire. Semblable aux autres plans du service, le plan de gestion des installations comprend des objectifs, des plans d'action, des échéanciers et des responsables désignés, et prévoit une participation secondaire et un suivi des progrès accomplis. L'utilisation d'un modèle uniforme dans toutes les installations du conseil scolaire favorise l'intégration et la transparence du processus de planification. Ce plan sert de guide annuel au service, tout en créant un lien entre les priorités du service, les indicateurs de rendement et les responsabilités.

Ce plan est élaboré à la base dans le cadre des réunions avec les concierges en chef et les gestionnaires. Dans une certaine mesure, ces réunions donnent l'occasion à tous les membres du personnel du service de contribuer au processus de planification annuelle. Le plan provisoire du service est présenté aux cadres supérieurs et comparé aux autres plans du service pour assurer l'harmonisation des objectifs du service et des objectifs généraux du conseil. Une fois le plan adopté, le personnel du service est informé des progrès accomplis lors des réunions bimensuelles. Par ailleurs, le plan est revu deux fois par année.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le contrôleur des services de gestion des installations (le contrôleur) relève directement de la surintendance des affaires scolaires et des services organisationnels. Sont sous sa supervision le coordonnateur de la gestion des biens, le superviseur des services d'ingénierie, le gestionnaire des activités de conciergerie, le gestionnaire des services énergétiques et environnementaux et le gestionnaire des services d'entretien. La structure du service a subi des changements majeurs depuis la fusion; elle fait d'ailleurs l'objet d'une révision constante.

Auparavant, le service était organisé en deux magasins dans le secteur sud et un dans le secteur nord du territoire du conseil scolaire. Avec l'aide de services-conseils, le service a été déménagé sur deux sites à Newtonville et au bureau principal du conseil scolaire à Peterborough. Le conseil scolaire a recours à des gens de métier pour la plupart des activités d'entretien et de réparation. Le conseil ne fait appel à des sous-traitants qu'en cas d'urgence ou si le problème outrepasse les capacités du personnel du service.

La gestion du système d'ordres de travail du service est centralisée. Les ordres de travail sont créés de façon centralisée et sont ensuite distribués aux superviseures et superviseurs sur place qui assurent les affectations. Le service envisage de réorganiser le processus d'affectation des ordres de travail et soupèse les avantages

et inconvénients d'un modèle de main-d'œuvre mobile. La structure et les liens hiérarchiques du service sont mis en évidence par l'organigramme du conseil scolaire. Les membres de la direction et du personnel du service possèdent les qualifications prévues dans la description d'emploi ainsi que l'expérience professionnelle requise.

Surveillance et communication des politiques

Le service de gestion des installations est responsable de plusieurs politiques, notamment celles sur l'utilisation des biens, de l'équipement en location et des véhicules du Conseil, le traitement du matériel et de l'équipement désuet, la sécurité, le vandalisme ainsi que l'environnement et l'énergie. Le service de gestion des installations s'assure que le personnel comprend bien les politiques et les procédures en maintenant une bonne communication avec les directions d'école et son personnel. Le personnel de supervision est précisément formé pour veiller au respect complet des politiques. Le service assure la surveillance des politiques, en particulier celles qui ont une incidence directe et immédiate sur la santé et le bien-être des élèves et du personnel.

Le service de gestion des installations siège au comité permanent sur le fonctionnement, l'entretien et la construction de l'OASBO et est de ce fait souvent informé des nouvelles ou futures normes établies par la loi. La direction reçoit toutes les notes de service concernant les procédures et exigences de la loi directement du ministère et de l'OASBO ou de la ou du cadre supérieur de l'administration des affaires et diffuse ces renseignements au personnel comme il se doit.

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 qui appuie les normes de nettoyage et d'entretien

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Pratique adoptée?
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. Le conseil scolaire a mis au point des lignes directrices ou un manuel sur les services de conciergerie et d'entretien pour appuyer ces normes de nettoyage.	Oui
Le conseil scolaire a mis en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale. Le programme d'écopropreté incorpore les principes du Guide du Programme d'écopropreté du ministère.	Oui
Le modèle d'affectation des concierges de la direction permet l'utilisation optimale du personnel et tient compte de nombreux facteurs (p. ex., la superficie au sol, les classes mobiles et les gymnases).	Non

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

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

Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets

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

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

Le service de gestion des installations a récemment adopté de nouvelles normes de nettoyage élaborées en consultation avec le personnel de supervision de conciergerie, les directions d'école, les syndicats et les fournisseurs. Ces nouvelles normes, qui sont conformes aux normes de l'Association of Higher Education Facilities Officers, s'appliquent à la fois au nettoyage de routine et aux procédures à suivre en cas de pandémie. Les concierges et le personnel de supervision ont suivi une formation sur ces normes. Le service étudie la possibilité d'utiliser des assistants numériques personnels pour faciliter l'inspection et la vérification de la propreté des installations à l'aune des normes de nettoyage.

À l'issue d'un vaste processus de consultation, le conseil scolaire a mis en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique environnementale globale. Les données et la rétroaction obtenues à partir des démonstrations des fournisseurs et des essais sur place ont éclairé le choix des produits à utiliser et des procédures à mettre en place à la grandeur du conseil scolaire. Ce programme d'écopropreté a d'abord été mis en œuvre dans les écoles secondaires, les produits non écologiques restants étant écoulés dans les écoles élémentaires. Une fois que tous les établissements eurent intégré les produits écologiques à leurs pratiques et procédures de nettoyage, le service a de nouveau sondé le personnel et est retourné

en appel d'offres. Le Conseil a appuyé et accueilli à bras ouverts cette initiative et projette d'avoir recours au *Guide du Programme d'écopropreté* du ministère pour aider à sa mise en œuvre.

Le modèle de dotation et d'affectation du personnel de conciergerie est calculé selon la superficie en pieds carrés. C'est le gestionnaire des activités de conciergerie qui s'occupe des affectations, avec l'aide du personnel de supervision de conciergerie. Ce modèle de dotation repose sur l'attribution de 22 000 pieds carrés par concierge pour les écoles secondaires et de 19 000 pieds carrés dans les écoles élémentaires. D'autres facteurs sont également pris en compte, comme l'âge des installations, le nombre de classes mobiles, les particularités des services et la fréquence de nettoyage requise. Ce processus n'étant pas normalisé, le service devrait travailler à l'élaboration d'un modèle d'affectation du personnel de conciergerie et d'entretien qui tient compte de facteurs de normalisation.

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

Le plan d'entretien annuel du conseil scolaire centralise toutes les initiatives en matière d'entretien. Par le passé, le service de gestion des installations avait élaboré un plan de réfection quinquennal mis à jour annuellement. En raison des modifications apportées au financement (Lieux propices à l'apprentissage, financement de l'efficacité énergétique, etc.), le conseil scolaire a orienté ses projets de planification vers les travaux urgents tels que définis par le ministère dans la base de données du système ReCAPP. Les demandes de projet des écoles sont soumises au moyen d'un formulaire de demande et correspondent habituellement à des besoins liés au programme. Ces demandes sont passées en revue par les gestionnaires des installations. Selon l'obtention ou la disponibilité des fonds, l'école obtient le feu vert pour son projet, si la saison le permet.

Chaque année, 160 000 $ sont mis de côté pour financer les projets des écoles qui n'ont pas reçu de fonds. En mars, les surintendances sont chargées de classer en ordre de priorité les besoins des projets des écoles dans leur domaine. Si les 160 000 $ ne suffisent pas à couvrir l'ensemble des demandes des écoles, les directions d'école doivent resoumettre leurs projets non financés l'année suivante.

Le système ReCAPP et le Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS) sont maintenus par le coordonnateur de la gestion des biens du service de gestion des installations. Le gestionnaire des services d'entretien est responsable des questions relatives à la conformité du Conseil au code du bâtiment et mandate des entrepreneurs autorisés à l'inspection et à la réparation de l'équipement au besoin. Étant donné que les techniciennes et techniciens doivent se déplacer dans les

écoles, l'entretien préventif des bâtiments est réalisé selon un cycle prédéterminé, un établissement à la fois.

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

Les gens de métier et le personnel de conciergerie suivent au moins quatre jours de formation par année. La logistique est toujours un problème, mais, dans la mesure du possible, la formation a lieu dans une installation centrale. Le conseil scolaire profite des journées pédagogiques pour offrir des formations, car les écoles sont fermées. Il est beaucoup plus difficile pour les concierges d'assister aux formations centralisées parce qu'ils sont dispersés sur un grand territoire, tandis que les gens de métier sont plus près du centre. Les formations comprennent des cours obligatoires comme le Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT) et portent également sur la sensibilisation à l'amiante, la prévention des chutes, les espaces clos, etc. Les membres du personnel doivent signer le registre pour attester leur présence à la formation. Les fournisseurs aident à la formation du personnel sur les produits ou certaines exigences des systèmes. Le personnel remplit une évaluation à la fin de la formation, laquelle sert à améliorer les séances de formation subséquentes. Les syndicats appuient les programmes et les initiatives de formation du conseil scolaire.

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Le conseil scolaire tient actuellement un inventaire des équipements de nettoyage et d'entretien. Avant le système actuel, le conseil scolaire n'avait pas de système centralisé de commande des fournitures de nettoyage. Pour mieux contrôler ce processus, le service a mis à l'essai différents fournisseurs dans différentes écoles, et demandé à une équipe d'évaluer le travail des fournisseurs. Une fois les commentaires recueillis et analysés, le service a défini une norme sur les fournisseurs et les fournitures à utiliser dans l'ensemble du conseil scolaire. Le système actuel exige l'approbation des commandes de fournitures par une superviseure ou un superviseur. Une fois les commandes approuvées, les fournitures sont envoyées directement à l'école. La direction supervise l'établissement du budget des fournitures scolaires et surveille ces dépenses en calculant les coûts par pied carré.

Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets

Le conseil scolaire se sert d'un programme informatisé spécialement conçu pour assurer le suivi des ordres de travail. Le système actuel du conseil scolaire est centralisé. Les ordres de travail sont classés en ordre de priorité et envoyés sur les ordinateurs portatifs des superviseures et superviseurs. Le système enregistre les

coûts et les détails des ordres de travail, dont le temps d'exécution, le temps de déplacement et les coûts en matériel. Le système permet de faire un examen des ordres de travail antérieurs pour établir les tendances et analyser les problèmes liés à l'acheminement du travail et à la gestion du temps.

La direction veille à ce que le personnel des services d'entretien soit en nombre suffisant et que les évaluations soient effectuées régulièrement de façon à assurer l'efficacité et l'efficience globale des services d'entretien et de conciergerie. Le service travaille à l'évaluation de la rapidité du système d'ordres de travail. On discute actuellement, en lien avec les coûts, de la pertinence du recours à la sous-traitance ou du maintien des services internes pour l'entretien.

Recommandation:

- Le conseil scolaire devrait élaborer un modèle d'affectation du personnel de conciergerie, et le comparer avec celui d'autres conseils scolaires, pour s'assurer de faire une utilisation optimale de son personnel et de tenir compte de divers facteurs.

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	Pratique adoptée?
Dans le cadre de la Loi sur l'énergie verte 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	Pratique adoptée?
La direction présente officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.	Oui
Un système complet est en place pour inscrire les dépenses au budget, faire le suivi de la consommation et la réglementer et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies.	Oui
La facturation des services publics de toutes les installations du conseil scolaire est consolidée.	Oui
Le Conseil 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 lancé plusieurs initiatives de conservation de l'énergie, notamment le programme EcoSchools, des vérifications de la consommation d'énergie et de nombreuses améliorations au système énergétique, comme les plans visant l'utilisation de sources d'énergie renouvelable dans les bâtiments nouveaux et existants. Le service continue à travailler à l'augmentation de l'efficacité énergétique dans tout le conseil scolaire. La direction n'a pas établi de plan pluriannuel de gestion de l'énergie pour le conseil scolaire, mais indique qu'elle est en train d'élaborer un plan de gestion de l'énergie comprenant des outils de surveillance et de gestion.

Le conseil scolaire se sert du programme EcoSchools et des équipes de la haute direction pour communiquer ses bons coups en matière de gestion de l'énergie à

l'échelle du conseil scolaire. Il a mis en place et communiqué des exigences en matière d'approvisionnement pour faire en sorte que les pratiques d'approvisionnement respectent les principes de la conservation de l'énergie.

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Le conseil scolaire a élaboré des politiques clairement définies et établi une politique environnementale globale en matière d'éducation environnementale et de pratiques de gestion responsable. La direction effectue le suivi des données relatives à la consommation de différentes écoles pour comparer les changements là où des améliorations ont été apportées sur le plan de l'efficacité énergétique. Les comparaisons de la consommation d'énergie des écoles, en particulier, avant et après les modifications, servent à valider les analyses de rentabilisation des améliorations visant la conservation de l'énergie présentées au Conseil. Le conseil scolaire a calculé l'empreinte de carbone de ses établissements pour évaluer les initiatives de conservation de l'énergie. La facturation des services publics de toutes les installations du conseil scolaire est consolidée et transmise électroniquement à l'aide de la Base de données sur la consommation d'énergie.

Recommandation:

- Le conseil scolaire devrait établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend des mesures quantifiables et des 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.

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

Gestion de la santé et de la sécurité

Le conseil scolaire s'est doté d'une politique de santé et sécurité au travail. Un manuel imposant contient l'ensemble des normes, procédures, documents connexes, exigences de la loi, procédures de premiers soins, programmes d'entretien préventif, inspections externes, programmes de formation et autres ressources. Pour beaucoup de membres du personnel, le comportement de certains élèves peut constituer un problème lié à la santé et à la sécurité au travail. À cet égard, le manuel offre des ressources et des instructions aux membres du personnel qui pourraient se trouver dans une situation dangereuse. Tous les services se sont concertés pour élaborer ce manuel.

La sécurité des élèves, du personnel et des biens du conseil scolaire est une responsabilité conjointe des surintendances, des directions d'école, des gestionnaires ainsi que du service des RH et du service de gestion des installations grâce à des équipes pour la sécurité dans les écoles dans chaque emplacement scolaire. Les politiques et procédures comprennent notamment un plan d'intervention en cas d'urgence et de crise pour chaque établissement, des procédures en cas

d'incendie, la surveillance des entrées des écoles, la surveillance vidéo, les procédures en cas d'alarme et le contrôle des cartes d'identité des tiers. Des représentantes et représentants des services de police et d'incendie ont participé aux discussions sur la sécurité pendant les étapes de planification. Les représentantes et représentants scolaires sont toujours en lien avec des membres des services de police et d'incendie.

Bien que le conseil scolaire ait mis en place des procédures de sécurité détaillées et des formations, il n'a pas intégré tous les aspects de la planification de la sécurité dans une stratégie de sécurité visant l'ensemble du conseil scolaire. Le conseil scolaire devrait revoir toutes les politiques et procédures existantes et les organiser en un plan et une stratégie uniques en matière de sécurité. Cette approche permettrait de garantir que le conseil scolaire respecte, en matière de sécurité, les exigences réglementaires et les dispositions de politique interne concernant les élèves et tous les groupes d'employés.

Le conseil scolaire a désigné un membre du personnel responsable des programmes de santé et de bien-être. Le programme de bien-être du conseil scolaire propose dix séances liées à la santé par année et prend essentiellement la forme de ressources Web sur la santé et le bien-être destinées au personnel. Le site Web est riche en contenu. On y trouve des renseignements sur la santé mentale et la nutrition, des recettes et des annonces du conseil scolaire relatives à la santé. Sur les dix séances liées à la santé offerte chaque année, huit le sont par la direction, et deux par les syndicats. Ces séances sont offertes dans tout le conseil scolaire et portent sur différents thèmes, comme le renoncement au tabagisme. Bon nombre des sujets abordés ont été retenus à la suite de sondages menés auprès du personnel.

Recommandation:

- Le conseil scolaire devrait élaborer un plan et une stratégie uniques en matière de sécurité, correspondant aux politiques relatives à la sécurité des élèves, et assurant le respect des exigences réglementaires associées concernant les élèves et tous les groupes d'employés.

5.5 Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations

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

- déterminer si les immobilisations des écoles sont utilisées de façon efficace et efficiente;

- déterminer si la direction effectue une bonne planification concernant les exigences futures en immobilisations fondée sur les prévisions de l'effectif et les questions de capacité et d'entretien de l'ensemble des immobilisations actuel et le financement versé par le ministère;
- déterminer si la direction établit bien l'ordre de priorité des dépenses d'entretien et de réfection en fonction du financement versé par le ministère et des programmes d'immobilisations pluriannuels;
- relever les mécanismes de contrôle et de transparence appropriés dans le processus de planification actuel;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

Principales pratiques liées aux plans, aux politiques et aux modalités en matière d'immobilisations	Pratique adoptée?
Le conseil scolaire possède un programme d'immobilisations annuel et pluriannuel approuvé comprenant le plan de financement connexe, comme l'exige le modèle d'affectation des subventions d'immobilisations du conseil scolaire.	Oui
Le conseil scolaire dispose d'une politique concernant l'examen des installations destinées aux élèves.	Oui
Le conseil scolaire dispose d'une politique de partenariat pour le partage des installations.	Oui

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

Principales pratiques liées aux plans, aux politiques et aux modalités en matière d'immobilisations	Pratique adoptée?
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, y compris les répercussions du Programme d'apprentissage à temps plein de la maternelle et du jardin d'enfants, et les subventions d'équipement.	Oui

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

Le service de gestion des installations et le service de planification disposent de plans d'immobilisations pluriannuels. Les prévisions en matière d'immobilisations sont faites sur cinq et dix ans et sont revues annuellement. Les principales pressions sur la planification des immobilisations concernent les comités d'examen des questions liées aux installations, les pressions du public et la baisse des effectifs qui a mené à la création de tels comités. Le plan d'immobilisations annuel est en premier lieu élaboré par le groupe de planification du conseil scolaire, avec l'avis du service des finances, du service de gestion des installations et de la surintendance des affaires scolaires et des services organisationnels. Le plan est ensuite soumis à l'approbation du conseil administratif avant d'être approuvé par la Conseil. Il n'y a pas de comité des immobilisations du Conseil. Le plan d'immobilisations intègre d'autres initiatives, notamment dans le domaine de la gestion de l'énergie. Le conseil scolaire a terminé son modèle d'affectation des subventions d'immobilisations.

En 2008, le conseil scolaire a eu recours aux modèles du ministère pour réécrire la politique d'examen des installations destinées aux élèves. Ladite politique a été adoptée par le Conseil et est en vigueur depuis. Le Conseil a aussi adopté une mise à jour de cette politique après sa révision en 2009. Le conseil scolaire a par ailleurs approuvé et adopté une nouvelle politique de partenariat pour le partage des installations en juin 2010.

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

Le conseil scolaire trouve que le système ReCAPP et le SIIS sont difficiles à appliquer pour assurer l'exactitude des prévisions et des besoins en matière d'immobilisations. Le conseil scolaire a toujours ses propres inventaires de la capacité et de l'utilisation des écoles et tient les deux systèmes à jour, lesquels sont sous la responsabilité d'un membre du personnel. Le ministère se sert de lignes directrices et du système ReCAPP pour cibler les écoles dont les coûts de réparation sont prohibitifs. Les plans d'immobilisations sont modifiés annuellement en fonction des prévisions de l'effectif et des fonds disponibles. Le conseil scolaire a bénéficié d'un certain nombre de sources de financement selon une formule ou un programme particulier, comme les allocations pour le fonctionnement et la réfection des écoles, ainsi que des initiatives Lieux propices à l'apprentissage, Écoles des quartiers en forte croissance et Meilleur départ.

5.6 Gestion des projets d'immobilisations

L'examen des processus de gestion des projets d'immobilisations 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 des projets d'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 ».

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

Principales pratiques liées à la gestion des projets d'immobilisations	Pratique adoptée?
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. Le conseil scolaire est	Oui

Principales pratiques liées à la gestion des projets d'immobilisations	Pratique adoptée?
guidé par les principes établis dans le manuel préparé par le Comité d'experts en matière de normes d'immobilisations scolaires intitulé Du concept à la salle de classe – Manuel des meilleures pratiques concernant la construction des écoles en Ontario (From Concept to Classroom – Leading Practices Manual for School Construction in Ontario).	
Le conseil scolaire se base sur les principes présentés dans la Loi sur l'énergie verte adoptée par l'Ontario en 2009 pour la construction, l'acquisition, l'utilisation et la gestion des installations des écoles.	Oui
L'administration principale dispose de politiques et modalités normalisées pour rationaliser les projets de construction, notamment la comparaison avec les frais et normes de construction des autres conseils scolaires (y compris les conseils voisins).	Oui

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

Principales pratiques liées à la gestion des projets d'immobilisations	Pratique adoptée?
Un gestionnaire de projets est nommé pour superviser tous les aspects du projet, y compris le suivi du budget et de l'échéancier, et s'assurer que des processus de gestion sont en place pour traiter des questions se rapportant aux ordres de modification et à d'autres processus nécessitant une approbation à l'interne. Ce processus comprend des mises à jour périodiques sur la situation du projet et une évaluation du projet après la construction.	Oui
Un consultant en matière de coûts indépendant est engagé par le conseil scolaire pour examiner le projet, fournir une analyse des coûts et des conseils pertinents à cet égard et présenter diverses options aux conseils scolaires afin que les dépenses proposées soient conformes au budget approuvé, avant l'appel d'offres.	Oui

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

Principales pratiques liées à la gestion des projets d'immobilisations	Pratique adoptée?
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

Étant donné la baisse des effectifs prévue, le conseil scolaire devra consolider certaines installations scolaires. Ce faisant, la direction cherche d'abord à utiliser toutes les installations scolaires disponibles avant de construire, d'acheter ou de louer des installations supplémentaires.

Par exemple, le Conseil utilise, dans la mesure du possible, des modèles types pour la construction des écoles, ce qui réduit les coûts. Dans le cadre de son initiative sur la conception des écoles, le ministère a conçu un gabarit de définition des espaces dans les installations scolaires pour guider les conseils scolaires dans la conception de nouveaux bâtiments. Au moment de la conception des plans d'une nouvelle école, le conseil scolaire met sur pied un comité spécial qui rassemble la future direction d'école, l'architecte, des parents, une conseillère ou un conseiller scolaire et une représentante ou un représentant du service des achats du conseil scolaire. Ce comité formule des recommandations sur la conception à partir des normes et du guide de conception du conseil scolaire, du gabarit de définition des espaces dans les installations scolaires du ministère, et des besoins de l'école relatifs au programme. Le conseil scolaire et le ministère approuvent la conception avant le lancement de l'appel d'offres. Par ailleurs, le conseil scolaire s'est conformé aux exigences de la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*. Le conseil scolaire a aussi indiqué avoir eu recours aux repères du comité permanent sur le fonctionnement, l'entretien et la construction de l'OASBO pour comparer ses coûts par pied carré à ceux des autres conseils scolaires. Cette comparaison permet au conseil scolaire d'évaluer ses procédures à l'aune des meilleures pratiques de l'industrie.

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

La direction s'est dotée d'un processus de gestion efficace pour surveiller et contrôler les projets de construction et leurs coûts. Le conseil scolaire veille à ce que la ou le gestionnaire de projet, un membre du personnel du conseil scolaire, l'architecte et l'entrepreneur se rencontrent toutes les deux semaines. Un compte rendu est transmis au contrôleur après chaque visite du chantier. L'entrepreneur gère le projet à l'aide d'un graphique Gantt contenant les principales étapes et échéances. Même si les conseillères et conseillers scolaires n'interviennent pas directement dans les projets de construction, le Conseil approuve tous les projets d'immobilisations, y compris la conception ainsi que les coûts et les sources de revenus prévus. Il approuve également le marché octroyé conformément aux politiques du Conseil. Les conseillères et conseillers scolaires sont ensuite informés de la progression du projet, des échéances et de toute difficulté importante rencontrée. Le processus de changement d'ordre est normalisé et exige l'approbation de l'architecte, de la ou du gestionnaire de projet et de la surintendance des affaires scolaires et des services organisationnels, comme il est précisé dans les lignes directrices des projets de construction. Un consultant indépendant en matière de coûts est engagé par le conseil scolaire pour chaque projet.

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

Le conseil scolaire lance un appel d’offres pour des services d’architecture tous les cinq ans. Il procède toutefois, au besoin, à des appels d’offres pour des entrepreneurs pour des contrats précis. Le conseil scolaire utilise pour ses projets de construction un contrat normalisé du Comité canadien des documents de construction (CCDC) où l’on trouve la documentation relative à la diligence raisonnable. Celle-ci commande notamment des preuves de conformité aux lois régissant la santé et la sécurité au travail, la sécurité professionnelle, le cautionnement des employées et employés, et la vérification des qualifications nécessaires pour la conception et la construction de systèmes électriques et mécaniques.

Annexes

Annexe A : Aperçu de l’examen opérationnel

Objectifs de l’examen opérationnel

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

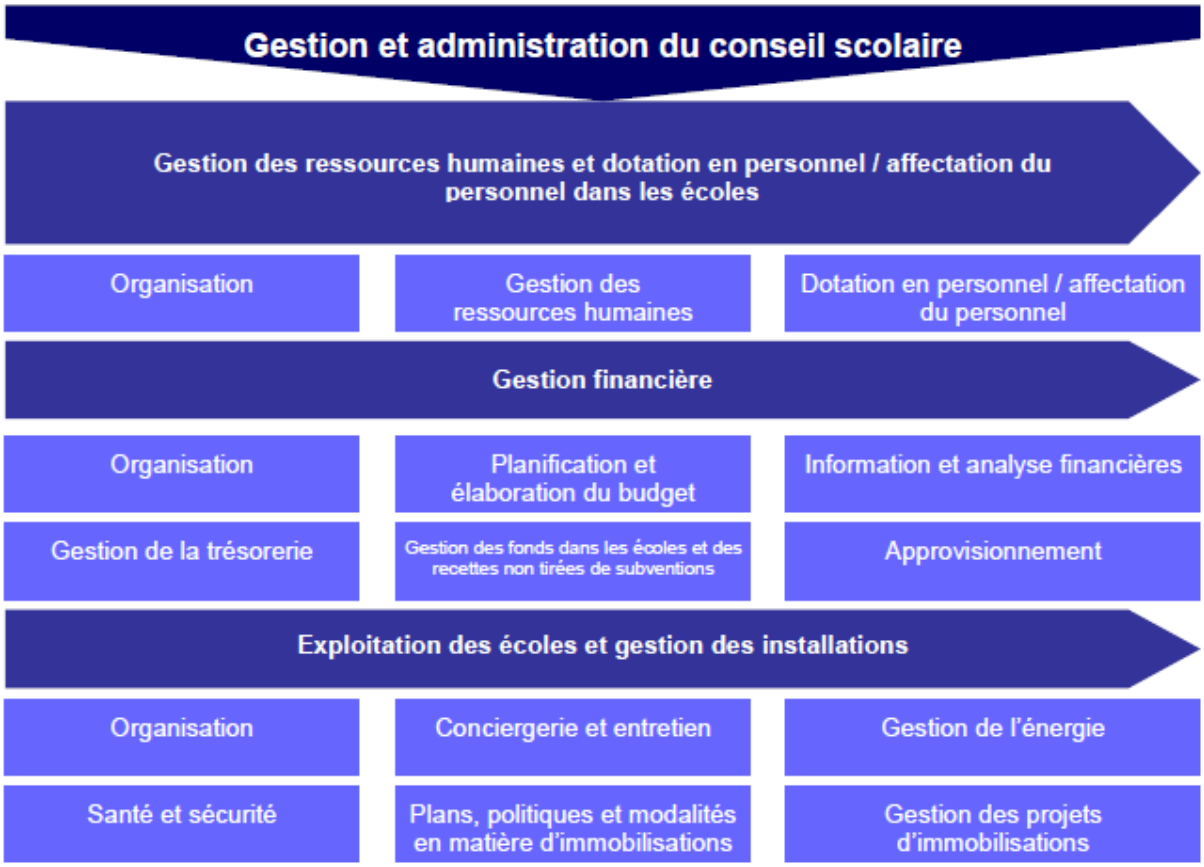
Chaque examen opérationnel tient compte des caractéristiques et du contexte propres à chaque conseil, de manière à :

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

Portée de l’examen opérationnel

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

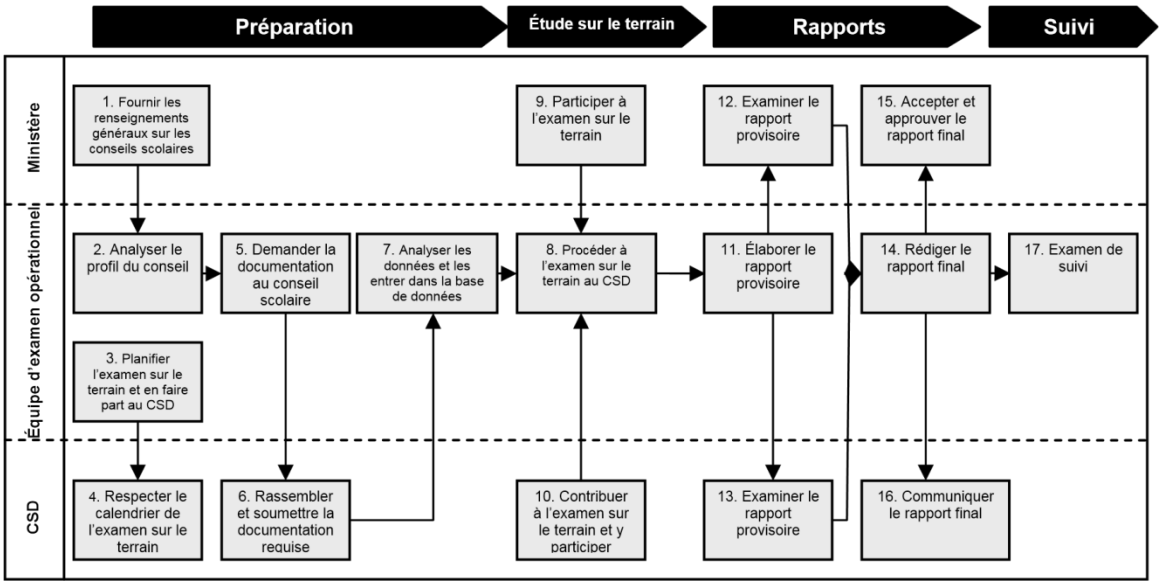
Chaque processus est examiné en fonction des activités qui le composent et de sa conformité aux principales pratiques, notamment de la mesure dans laquelle il s’inscrit dans les stratégies d’amélioration du rendement des élèves et les appuie.



Méthodologie de l'examen opérationnel

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

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



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

Phase: Planification et analyse initiales

Activité principale	Description
Fournir les renseignements généraux sur les conseils scolaires	Le ministère recueille et tient à jour une quantité considérable de données sur les conseils scolaires. L'Équipe d'examen opérationnel a élaboré une demande de données normalisée pour tous les conseils scolaires, qui permettra de fournir des renseignements généraux sur chaque conseil scolaire avant l'examen.
Analyser le profil du conseil	Avant de commencer l'examen 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'examen 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'examen sur le terrain	Les conseils devront respecter le calendrier de l'examen opérationnel. Le ministère et l'Équipe d'examen s'efforceront de tenir compte des conflits de disponibilité.
Demander la documentation au conseil scolaire	Avant de commencer l'examen sur le terrain, on fait une demande de documentation justificative afin de recueillir des renseignements sur le fonctionnement et autres éléments de chacun des domaines visés.

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

Phase: Rapports

Activité principale	Description
Élaborer le rapport provisoire	En fonction des résultats de l'examen 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
Examiner le rapport provisoire (ministère)	Le ministère étudie 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.
Rédiger le rapport final	L'Équipe d'examen incorpore les observations du ministère et du conseil scolaire dans la version finale du rapport.
Accepter et approuver le rapport final	Le rapport final est communiqué au ministère aux fins d'approbation et de publication.
Communiquer le rapport final	Le ministère remet le rapport final au conseil scolaire.

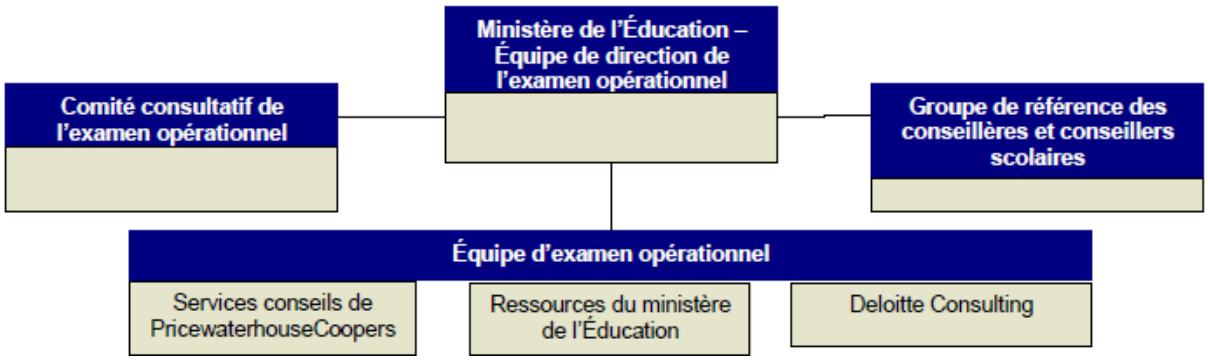
Phase: Suivi

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

L'Équipe d'examen opérationnel

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

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



Limites de l’examen

Le présent rapport a pour objet de documenter les résultats de l’examen opérationnel du Kawartha Pine Ridge 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 élaborer une politique officielle de gestion qui définit clairement la division des tâches et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires et, en particulier, la direction de l'éducation. Le modèle de gestion du conseil scolaire devrait refléter les rôles et les responsabilités prévus dans la Loi sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires (projet de loi 177).

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

Nº	Recommandations
2.	Le directeur de l'éducation du conseil scolaire devrait modifier la composition des divers comités de sélection et élaborer des politiques et procédures officielles de sélection afin de clarifier le rôle des conseillères et conseillers scolaires et du personnel du conseil scolaire. Les conseillères et conseillers scolaires devraient proposer des orientations stratégiques régissant la dotation en personnel et le recrutement. Ils ne devraient siéger à aucun des comités d'embauche, sauf celui qui concerne la direction de l'éducation.
3.	Les conseillères et conseillers scolaires devraient fournir au conseil scolaire une politique et un cadre des priorités en matière de négociation, et s'abstenir de participer directement aux négociations.

Gestion financière

Nº	Recommandations
4.	La direction devrait continuer de travailler de concert avec l'équipe régionale de vérification sur l'élaboration d'une évaluation des risques permettant de cibler les secteurs prioritaires devant faire l'objet d'une vérification interne.
5.	La direction devrait collaborer avec l'équipe régionale de vérification pour s'assurer que les plans de vérification annuels sont clairement documentés. La direction devrait faire un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prendre des mesures à ce propos. Lorsque la direction choisit de ne pas appliquer une recommandation en matière de vérification et d'accepter les risques associés à une conclusion de rapport, sa justification devrait être clairement documentée et acceptée par le comité de vérification.
6.	Le personnel du service devrait instaurer l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats par le personnel scolaire. Ces cartes peuvent non seulement réduire le nombre de factures des fournisseurs à traiter, mais également améliorer l'efficience globale. Des méthodes de contrôle appropriées seraient mises en place pour appuyer l'élargissement de l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats.

Nº	Recommandations
7.	La direction devrait réaliser un examen approfondi du cycle d'approvisionnement et de paiement du conseil scolaire et mettre en place le triple rapprochement automatique.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Nº	Recommandations
8.	Le conseil scolaire devrait élaborer un modèle d'affectation du personnel de conciergerie, et le comparer avec celui d'autres conseils scolaires, pour s'assurer de faire une utilisation optimale de son personnel et de tenir compte de divers facteurs.
9.	Le conseil scolaire devrait établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend des mesures quantifiables et des 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.
10.	Le conseil scolaire devrait élaborer un plan et une stratégie uniques en matière de sécurité, correspondant aux politiques relatives à la sécurité des élèves, et assurant le respect des exigences réglementaires associées concernant les élèves et tous les groupes d'employés.