

**Ministère de l'Éducation**

**Rapport d'examen opérationnel  
Limestone District School Board**

**Mai 2011**

## Table des matières

<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>1</b>
Introduction .....	1
Gestion et administration du conseil scolaire .....	1
Recommandation : .....	2
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles .....	2
Recommandations : .....	4
Gestion financière .....	4
Recommandations : .....	6
Exploitation des écoles et gestion des installations .....	6
Recommandations : .....	8
<b>1. Contexte et aperçu</b> .....	<b>10</b>
1.1 Profil et structure du conseil scolaire .....	10
1.2 Principales priorités du conseil scolaire .....	10
ÉLÈVES : .....	10
PERSONNEL : .....	11
PARTENAIRES : .....	11
OBLIGATION DE RENDRE COMPTE : .....	11
1.3 Rendement des élèves .....	12
1.4 Sommaire financier .....	13
1.5 Principales statistiques du conseil scolaire .....	15
<b>2. Gestion et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations</b> .....	<b>18</b>
Établissement d'un modèle de gestion efficace .....	20
Élaboration de l'orientation stratégique et du plan opérationnel annuel du Conseil .....	22
Processus décisionnel .....	23
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte .....	24
Relève et développement du talent .....	24
Participation des intervenants .....	25
Recommandation : .....	25

<b>3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles – Conclusions et recommandations .....</b>	<b>26</b>
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 .....	33
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.....	36
Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire .....	37
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 ..	41
<b>4. Gestion financière – Conclusions et recommandations .....</b>	<b>42</b>
4.1 Organisation des finances .....	42
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels .....	43
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte .....	44
Surveillance et communication des politiques .....	44
4.2 Planification et élaboration du budget.....	45
Processus d'élaboration du budget annuel .....	46
Atténuation des risques et approbation du Conseil.....	48
Recommandation : .....	49
4.3 Information et analyse financières .....	49
Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière .....	51
Rapports financiers intermédiaires et annuel .....	51
Vérification .....	51
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 .....	60
	Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement .....	60
	Utilisation du transfert électronique de fonds .....	61
	Recommandations : .....	61
<b>5. Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations .....</b>		<b>63</b>
5.1	Organisation des opérations et des installations.....	63
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels .....	65
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte .....	66
	Surveillance et communication des politiques .....	66
5.2	Conciergerie et entretien.....	67
	Modèle de dotation / d'affectation du Conseil qui appuie les normes de nettoyage et d'entretien du Conseil.....	69
	Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel .....	70
	Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité	71
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien .....	71
	Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets.....	72
	Recommandation : .....	72
5.3	Gestion de l'énergie .....	73
	Plan de gestion de l'énergie.....	74
	Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie.....	75
	Recommandations : .....	75
5.4	Santé et sécurité.....	76

	Gestion de la santé et de la sécurité.....	77
	Recommandation :.....	77
5.5	Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations .....	78
	Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations .....	79
	Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations.....	80
	Recommandation :.....	80
5.6	Gestion des projets d'immobilisations.....	80
	Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations .....	82
	Surveillance et présentation de la progression des projets de construction .....	82
	Tenue à jour de la liste approuvée de fournisseurs de services professionnels.....	82
	<b>Annexes .....</b>	<b>84</b>
	Annexe A : Aperçu de l'examen opérationnel.....	84
	Objectifs de l'examen opérationnel.....	84
	Portée de l'examen opérationnel .....	84
	Méthodologie de l'examen opérationnel .....	85
	L'Équipe d'examen opérationnel.....	88
	Limites de l'Examen.....	88
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	89

## RÉSUMÉ

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'examen opérationnel du Limestone District School Board réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel formée de consultants externes de Deloitte s.r.l. et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'examen opérationnel, qui a commencé le 17 janvier 2011, a duré trois jours.

## Introduction

Le ministère est sur le point de terminer les examens opérationnels à mener dans les 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 opérationnel a constaté que le conseil scolaire avait adopté bon nombre des principales pratiques. Parmi les points forts relevés, mentionnons la planification de l'examen des politiques du conseil, les bases d'un programme de gestion de l'assiduité pour tout le personnel, de bonnes relations de travail et de bonnes pratiques en gestion de l'énergie. Un résumé des conclusions et des recommandations relatives à chacun des domaines fonctionnels examinés est présenté ci-après. Les détails se trouvent dans les sections subséquentes du rapport.

## Gestion et administration du conseil scolaire

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

- 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. Il 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).
- 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.
- Les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation disposent des processus qui conviennent pour élaborer et réviser les politiques et les procédures administratives assurant l'efficacité et l'efficacités des opérations du conseil.
- 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.

Le conseil scolaire a adopté des composantes d'un plan de relève et de développement du talent pour maintenir et renforcer les capacités en matière de leadership pour une diversité de postes. Le conseil scolaire devrait maintenir son plan de relève et de développement du talent et étendre les programmes existants à tous les groupes de personnel non enseignant. Il faut unifier et regrouper les initiatives actuelles et les améliorations futures dans un seul plan de relève et de développement du talent.

#### **Recommandation :**

- Pour améliorer et maintenir les compétences en leadership, le conseil scolaire devrait élargir son plan de relève officiel, dont bénéficient les cadres supérieurs, pour y inclure les postes non scolaires.

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

Dans l'ensemble, le service des RH du conseil scolaire a fait preuve d'un bon degré d'efficacité opérationnelle. Il a adopté bon nombre des principales pratiques, notamment :

- La direction des RH a établi des politiques et modalités pour réduire au minimum le nombre des griefs.

- Le conseil scolaire a adopté les processus et les systèmes appropriés pour surveiller régulièrement l'assiduité du personnel.
- La direction du service des RH effectue régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.
- La satisfaction des employées et des employés fait régulièrement l'objet d'enquêtes confidentielles.

L'uniformisation des processus de recrutement au conseil scolaire s'étend à plusieurs groupes d'employés, bien que la composition des comités d'embauche présente quelques petites divergences. Les comités d'entrevue sont interfonctionnels dans le cas du recrutement du personnel de supervision. Font partie des comités d'entrevue des conseillères et conseillers scolaires qui, avec d'autres membres, émettent des recommandations à l'administration principale sur les questions d'embauche. Or, les conseillères et conseillers scolaires ne doivent pas faire partie des processus d'embauche, sauf dans le cas de la direction de l'éducation. Ils doivent plutôt exprimer leur point de vue sur les questions de recrutement en établissant des politiques et des règlements.

Les équipes chargées des négociations collectives au conseil scolaire ont une composition qui varie en fonction du groupe syndical. Leur mandat concernant les négociations a été bien établi par le Conseil. Dans le cadre de ce processus, un membre du Conseil assiste aux rencontres en tant qu'observateur. Il serait préférable que les conseillères et conseillers scolaires se limitent à établir une politique et un cadre de priorités pour ce genre de négociations et qu'ils n'y jouent pas un rôle direct.

Le conseil scolaire tient un calendrier qui regroupe toutes les activités de perfectionnement professionnel. Les initiatives du ministère de l'Éducation, du Conseil et des services de même que les besoins particuliers établis par le processus d'évaluation du rendement des employés sont à l'origine des séances de perfectionnement professionnel. Les services ont établi des programmes de perfectionnement professionnel solides, que soutient le service des RH. Le conseil scolaire est invité à inclure les activités de perfectionnement professionnel dans l'évaluation de rendement de tout le personnel.

Le conseil scolaire ne mène pas régulièrement d'entrevues de fin d'emploi. On ne fait appel à ce type d'entrevue que pour des postes de cadre supérieur lors de circonstances extraordinaires qui demandent un suivi. Le conseil scolaire devrait officialiser le processus des entrevues de fin d'emploi et l'appliquer à tous les membres du personnel. Les précieux renseignements que permet de recueillir ce type d'entrevue

serviront à améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis.

### **Recommandations :**

- La direction de l'éducation devrait d'une part modifier la composition des comités d'embauche du conseil et, d'autre part, élaborer des politiques et modalités officielles d'embauche afin de clarifier le rôle des conseillères et conseillers scolaires et celui du personnel du conseil scolaire. Les conseillères et conseillers scolaires devraient élaborer les politiques qui régissent la dotation en personnel et l'embauche, mais ne devraient siéger à un comité d'entrevue ou d'embauche que s'il s'agit du poste de direction de l'éducation.
- Les conseillères et conseillers scolaires devraient continuer de fournir au conseil scolaire une politique et un cadre des priorités pour régir les négociations collectives, mais ne devraient pas y participer directement.
- La gestion des ressources humaines devrait établir et gérer des lignes directrices et des processus officiels en matière de perfectionnement professionnel pour le personnel non enseignant, lesquels comprendraient un plan annuel d'apprentissage, une durée minimale de formation et un programme approfondi de formation pour tous les gestionnaires occupant des fonctions administratives. Cette mesure permettrait au conseil scolaire de répondre aux besoins de ses employées et employés.
- La direction devrait envisager de mener des entrevues de fin d'emploi avec tous les membres du personnel qui quittent le conseil scolaire afin d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis.

### **Gestion financière**

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

- Le processus d'élaboration du budget annuel, qui est bien établi, transparent et clairement communiqué, incorpore les observations de tous les principaux intervenants, notamment la direction (et les directions d'école), les conseillères et conseillers scolaires et la communauté. Il appuie également les plans stratégiques et opérationnels du conseil scolaire.
- Le conseil scolaire possède un système intégré d'information financière qui fournit à temps des renseignements utiles et précis aux intervenants.

- 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.
- Les activités de gestion de l'encaisse sont regroupées dans un seul établissement financier, dans la mesure du possible.
- 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.

Les risques importants liés au budget, comme la baisse des effectifs ou la planification de lutte contre une possible pandémie, font partie des délibérations sur le budget. Le service devrait envisager de réunir les principaux risques et les stratégies d'atténuation dans un plan officiel de gestion des risques. Ce plan, bien documenté, serait présenté à la haute direction et au Conseil dans le cadre du processus d'élaboration du budget.

Le conseil scolaire participe activement à l'initiative de vérification régionale du ministère. Au moment de l'examen opérationnel, le Conseil indiquait qu'il n'existait pas encore de fonction de vérification interne officielle. Le conseil scolaire devrait continuer à se familiariser avec le nouveau règlement sur les comités de vérification et l'initiative de vérification interne du ministère, y compris 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. Les plans de vérification annuels devraient être clairement documentés, et la direction devrait faire un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prendre des mesures à ce propos. Les plans de vérification devraient également être approuvés par le comité de vérification.

Les lignes directrices balisant les pratiques d'approvisionnement du conseil scolaire, qui comprennent un code d'éthique, 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. Le Conseil n'a cependant pas intégré les directives sur les achats dans ses politiques. Il est donc invité à établir des politiques régissant tous les aspects de la chaîne d'approvisionnement, notamment les achats planifiés (récurrents) et non planifiés (non récurrents / urgents) conformément aux Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement.

Le système de triple rapprochement n'est pas utilisé dans l'ensemble du conseil, car on a recours à un procédé de « confirmation tacite ». Cependant, sur la plupart des achats, on effectue un « double rapprochement » pour bien s'assurer que les achats sont

complets. Le conseil scolaire devrait étudier la rentabilité de l'implantation du triple rapprochement.

### Recommandations :

- La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques budgétaires du conseil scolaire en suivant le format suggéré dans la section 4.2 du présent rapport. Un plan ou un rapport officiel de gestion des risques, périodiquement revu et actualisé, présenterait entre autres des stratégies permettant d'atténuer le risque que les dépenses soient supérieures aux niveaux budgétisés.
- La direction devrait 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 qui devraient 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. Elle 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.
- En prenant ses documents d'approvisionnement comme point de départ, le Conseil devrait élaborer des politiques qui viendraient compléter sa procédure administrative globale en approvisionnement afin d'en assurer la conformité avec la *Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic*, qui vient de remplacer les *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*.
- 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 des installations a adopté plusieurs des principales pratiques dans l'exécution de ses activités de conciergerie et d'entretien, notamment :

- 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.

- Un plan annuel de formation sert à prévoir le perfectionnement professionnel continu du personnel d'entretien et tient compte des nouvelles exigences réglementaires.
- 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.
- Le conseil scolaire dispose d'une politique concernant l'examen des installations destinées aux élèves.
- 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 *From Concept to Classrooms – Leading Practices Manual on School Construction*.

Le conseil scolaire a mis au point et mis en application des procédures et des normes en matière de produits écologiques. La formation sur les systèmes de nettoyage écologique est assurée dans certains cas par des fournisseurs. La direction souligne que 75 % des produits de nettoyage que le conseil scolaire utilise sont certifiés écologiques. Bien que le conseil scolaire ait progressé considérablement dans la mise en œuvre de ce programme, plusieurs aspects de l'initiative devront être officialisés conformément au *Guide du Programme d'écopropreté* du ministère. Ce guide recommande un plan de mise en œuvre de nettoyage écologique en 10 étapes.

Le conseil scolaire a intégré à la planification de ses installations certains éléments de gestion de l'énergie, notamment la surveillance de la consommation énergétique, l'investissement dans les Projets en matière d'énergie renouvelable, la distribution de dépliants sur la conservation d'énergie aux membres du personnel et l'appui du programme EcoSchools de l'Ontario, qui s'adresse aux élèves du conseil. Cependant, pour stimuler cette planification et la présentation de rapports, le conseil scolaire devrait se doter d'un plan officiel de réduction de la consommation comportant des objectifs précis. Il devrait également s'assurer que sa politique d'approvisionnement respecte ses objectifs de gestion de l'énergie.

Le suivi de la consommation d'énergie est assuré grâce à un programme sur mesure qui offre à la direction une analyse des habitudes de consommation. Le conseil scolaire devrait élaborer, surveiller et communiquer des objectifs de conservation d'énergie. Pour ce faire, le conseil scolaire a mis sur pied un comité de travail et élabore actuellement une politique environnementale globale pour appuyer la protection de l'environnement dans les écoles. Actuellement, plusieurs initiatives sont déjà en place,

notamment une procédure sur l'éducation environnementale et d'autres mesures respectueuses de l'environnement. Les mesures actuelles devraient continuer d'être appliquées au cours de la planification.

La direction s'occupe de la formation du personnel concernant un programme sur la nutrition devant entrer en vigueur en septembre 2011. Le conseil scolaire devrait continuer à élaborer une stratégie globale en matière de santé qui témoignerait de ses politiques et modalités visant à promouvoir la santé et le bien-être de ses élèves et de tous les groupes d'employés.

Bien que le conseil scolaire élabore un plan d'entretien annuel et utilise le SIIS pour déterminer certains besoins en immobilisations, il n'élabore aucun plan d'immobilisations pluriannuel approuvé par le Conseil. Il est généralement admis que le conseil scolaire tient compte des considérations des différents intervenants lors de la planification des projets d'immobilisations. Le conseil scolaire est invité à élaborer un plan d'immobilisations pluriannuel qui englobe le plan de financement connexe que le Conseil a approuvé, afin d'assurer la prévision à long terme de la planification des immobilisations.

### **Recommandations :**

- Le conseil scolaire devrait se fonder sur le *Guide du Programme d'écopropreté* du ministère pour mettre en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.
- En se fondant sur les données en matière de consommation d'énergie, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des mesures quantifiables et les outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*, le plan de gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, d'objectifs (cibles de conservation) et de priorités pour la gestion de l'énergie et la conservation des ressources. Le plan devrait inclure l'établissement de possibilités à court et à long terme comportant des jalons, des rôles, des responsabilités et des budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté.
- Le conseil scolaire devrait élargir sa politique d'approvisionnement de façon à concourir aux objectifs de gestion de l'énergie.
- La direction devrait présenter au Conseil des rapports annuels officiels sur les économies d'énergie réalisées par rapport à la consommation prévue dans son plan lorsque ce dernier sera élaboré.

- Le conseil scolaire devrait mettre en place un système pour faire le suivi de la consommation d'énergie, budgétiser les dépenses, et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies sur le plan de la gestion de l'énergie.
- Les conseillères et conseillers scolaires devraient adopter une politique environnementale globale qui vient compléter la procédure administrative en matière d'éducation environnementale afin de traiter autant cette question que celle de la gestion responsable.
- Le conseil scolaire devrait considérer la possibilité de mettre en place un plan ou une stratégie qui témoignerait de ses politiques et procédures actuelles ayant trait à la santé des élèves et des groupes d'employés et qui viserait à promouvoir la santé et le bien-être au sein du conseil scolaire. La direction devrait aussi envisager de coordonner de façon centralisée l'élaboration, la mise en place et la surveillance du plan.
- Le conseil scolaire devrait élaborer un plan d'immobilisations annuel et pluriannuel approuvé comprenant le plan de financement connexe.

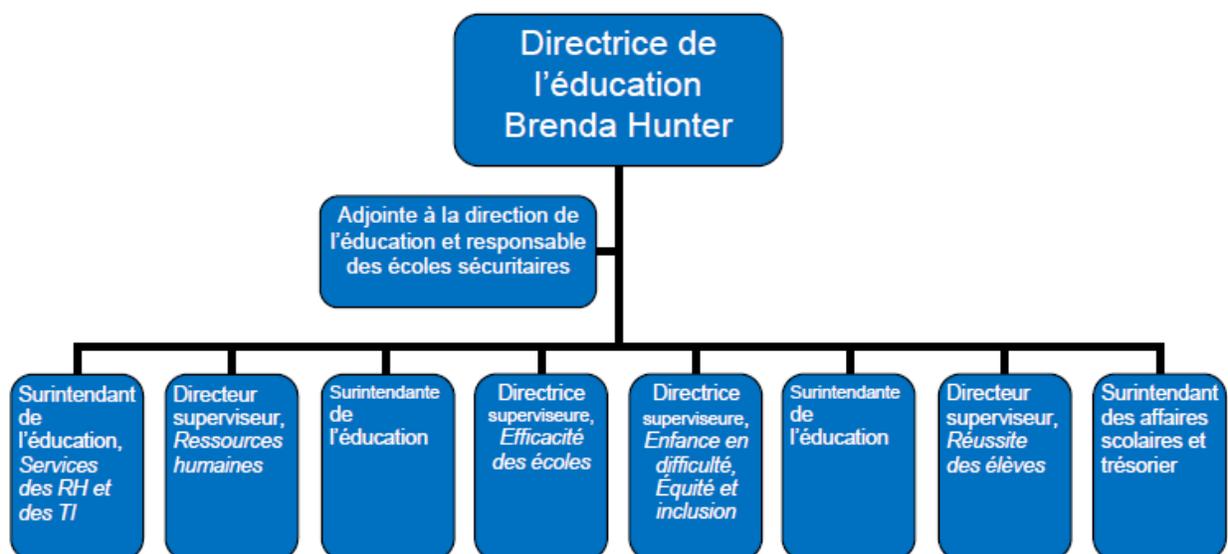
## 1. Contexte et aperçu

### 1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le Limestone District School Board vise un objectif en particulier : 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 19 688 élèves, le conseil scolaire propose une vaste gamme de programmes dans ses 71 écoles.

Depuis 2002-2003, les effectifs ont diminué d'environ 2 959 élèves, ou de 13,07 %. L'effectif du conseil scolaire continue de diminuer.

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



### 1.2 Principales priorités du conseil scolaire

Le Limestone District School Board énonce cette déclaration de principes :

« Dans un cadre sécuritaire et antidiscriminatoire, préparer les élèves à un monde en mutation et à l'apprentissage tout au long de leur vie afin qu'ils deviennent des citoyens informés et responsables. »

#### ÉLÈVES :

Nous croyons que...

- les élèves sont notre raison d'être;
- les apprenants adultes font partie de nos élèves;
- tout élève peut apprendre et connaître le succès;
- la raison d'être des écoles est de maximiser le potentiel de chaque élève à apprendre toute sa vie et à en profiter.

#### **PERSONNEL :**

Nous croyons que...

- chaque membre du personnel contribue de façon importante à la bonne qualité du service d'éducation publique;
- tout le personnel s'efforce de maintenir un environnement de travail où l'intégrité, la dignité et la contribution de chaque individu ont leur place;
- le conseil scolaire et le personnel partagent la responsabilité de modéliser le travail d'équipe, l'amélioration continue et le perfectionnement professionnel.

#### **PARTENAIRES :**

Nous croyons que...

- l'éducation publique est une responsabilité collective;
- le financement adéquat du programme d'éducation publique relève du ministère de l'Éducation;
- les parents, notre collectivité et les entreprises privées soutiennent l'éducation publique avec enthousiasme;
- les partenariats rehaussent la qualité du programme d'éducation, y compris le volet innovation du programme;
- nos écoles sont le reflet des objectifs communs de notre société : elles les honorent et les enrichissent en favorisant la diversité.

#### **OBLIGATION DE RENDRE COMPTE :**

Nous croyons que...

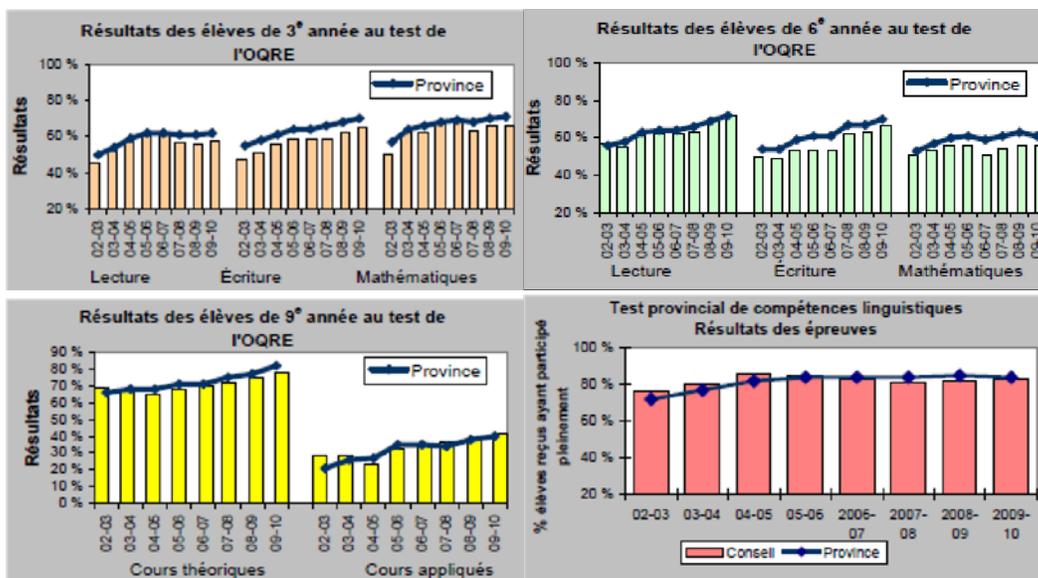
- nos conseillères et conseillers scolaires, notre directrice et notre personnel ont l'obligation de rendre compte à la communauté de la qualité de l'éducation offerte aux élèves;
- nous avons la responsabilité de fournir un milieu favorable à l'apprentissage, sécuritaire et accueillant, responsabilité partagée avec les parents, les élèves et la collectivité;
- nous devons engager nos ressources de façon à appuyer les initiatives stratégiques et à satisfaire les attentes.

### **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 en mathématiques et en lecture des élèves de 3<sup>e</sup> et de 6<sup>e</sup> année sont dans la moyenne provinciale ou inférieurs à celle-ci. En écriture, les résultats étaient constamment sous la moyenne. Pour les élèves de 6<sup>e</sup>, les résultats en lecture sont dans la moyenne ou légèrement inférieurs à celle-ci, alors qu'en écriture et en mathématiques, les résultats se situent sous la moyenne provinciale.

Les résultats scolaires des élèves de 9<sup>e</sup> année tendent à se situer juste en dessous de la moyenne provinciale, alors ceux des cours appliqués atteignent ou dépassent la moyenne provinciale. Les résultats du Test provincial de compétences linguistiques au conseil scolaire atteignaient ou dépassaient légèrement la moyenne provinciale jusqu'en 2005-2006, mais se situent depuis lors légèrement en dessous de celle-ci. Au conseil scolaire, le taux de report des tests est inférieur à la moyenne provinciale.

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

Le conseil scolaire présente un budget équilibré au ministère depuis 2008-2009, mais prévoit un déficit en 2010-2011 dans ses prévisions révisées.

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.

Le tableau ci-dessous présente un aperçu de la situation financière du conseil scolaire :

#### Sommaire de l'information financière

##### Revenus

Revenus	États financiers 2008-2009	États financiers 2009-2010	Prévisions révisées 2010-2011
Subventions générales	154 195 715 \$	200 903 568 \$	157 643 020 \$
Subventions provinciales - Autres	3 985 124 \$	4 462 701 \$	4 859 034 \$
Impôt local	56 304 072 \$	58 766 212 \$	58 420 622 \$
Revenus du conseil scolaire	6 419 652 \$	6 696 195 \$	6 200 000 \$
Subventions fédérales et droits de scolarité	129 376 \$	152 167 \$	120 043 \$
Revenus de placement	445 440 \$	115 751 \$	100 000 \$

<b>Revenus</b>	<b>États financiers 2008-2009</b>	<b>États financiers 2009-2010</b>	<b>Prévisions révisées 2010- 2011</b>
Autres droits et recettes provenant des conseils scolaires	171 474 \$	182 704 \$	185 000 \$
Droits et recettes provenant des autres sources	5 064 038 \$	5 214 668 \$	3 411 195 \$
Amortissement des apports en capital reportés	-	-	6 661 000 \$
<b>Total des revenus</b>	<b>226 714 891 \$</b>	<b>276 493 966 \$</b>	<b>237 599 914 \$</b>

## Dépenses

<b>Dépenses</b>	<b>États financiers 2008-2009</b>	<b>États financiers 2009-2010</b>	<b>Prévisions révisées 2010- 2011</b>
Instruction	167 524 407 \$	168 963 040 \$	175 604 398 \$
Administration	7 305 691 \$	6 939 009 \$	6 766 344 \$
Transport	14 277 828 \$	13 564 941 \$	14 185 218 \$
Fonctionnement et entretien - écoles	-	-	25 883 826 \$
Installations pour les élèves	33 501 042 \$	32 334 857 \$	9 622 106 \$
Fonds générés par les écoles	6 478 071 \$	6 476 179 \$	6 200 000 \$
Autres	457 419 \$	457 419 \$	699 959 \$
<b>Total des dépenses</b>	<b>229 544 458 \$</b>	<b>228 735 445 \$</b>	<b>238 961 851 \$</b>

## L'excédent / (déficit) accumulé

<b>L'excédent / (déficit) accumulé</b>	<b>États financiers 2008-2009</b>	<b>États financiers 2009-2010</b>	<b>Prévisions révisées 2010- 2011</b>
Surplus / (déficit) annuel	-2 829 567 \$	47 758 521 \$	-1 361 937 \$
Surplus / (déficit) accumulé au début de l'année	41 808 758 \$	38 979 191 \$	86 519 201 \$
Modification de convention comptable - ACR	-	-	-102 523 309 \$
<b>Surplus / (déficit) accumulé à la fin de l'année</b>	<b>38 979 191 \$</b>	<b>86 737 712 \$</b>	<b>-17 366 045 \$</b>

## L'excédent / (déficit) accumulé des conseils scolaires et revenus reportés

Détails de l'excédent / (déficit) accumulé	États financiers 2008-2009	États financiers 2009-2010	Prévisions révisées 2010- 2011
Réserves aux fins de conformité	-979 159 \$	5 57 765 \$	-174 741 \$
Réserves aux fins de conformité - Affectation interne	9 629 249 \$	9 676 543 \$	9 676 543 \$
Réserves non disponibles aux fins de conformité - Affectation externe	30 329 101 \$	76 503 404 \$	-26 867 847 \$
<b>Total</b>	<b>38 979 191 \$</b>	<b>86 737 712 \$</b>	<b>-17 366 045 \$</b>

## Revenus reportés de fonctionnement

Revenus reportés de fonctionnement	États financiers 2008-2009	États financiers 2009-2010	Prévisions révisées 2010- 2011
Subventions générales	366 567 \$	728 819 \$	293 724 \$
Autres subventions du ministère de l'Éducation	1 585 572 \$	1 606 970 \$	-
Autres subventions provinciales	-	88 346 \$	-
Tiers	-	-	-
<b>Total</b>	<b>1 952 139 \$</b>	<b>2 424 135 \$</b>	<b>293 724 \$</b>

## Revenus reportés d'immobilisations

Revenus reportés d'immobilisations	États financiers 2008-2009	États financiers 2009-2010	Prévisions révisées 2010- 2011
Subventions générales	-	-	-
Autres subventions du ministère de l'Éducation	417 569 \$	920 592 \$	-
Autres subventions provinciales	-	-	-
Tiers	1 454 959 \$	1 454 959 \$	890 931 \$
<b>Total</b>	<b>1 872 528 \$</b>	<b>2 375 551 \$</b>	<b>890 931 \$</b>
<b>Total revenus reportés</b>	<b>3 824 667 \$</b>	<b>4 799 686 \$</b>	<b>1 184 655 \$</b>

### 1.5 Principales statistiques du conseil scolaire

Le tableau ci-dessous présente les principales statistiques du conseil scolaire. Ces données démontrent (entre autres choses) que les effectifs du conseil sont en baisse depuis 2002-2003.

## Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres reels 2002-2003	Prévisions révisées 2010-2011
EQM de l'école de jour – élémentaire	14 173	12 055
EQM de l'école de jour – secondaire	8 474	7 634
<b>Effectif total de l'école de jour</b>	<b>22 647</b>	<b>19 688</b>

## Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-2004	2010-2011
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	29%	91%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	61%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	25,25	24,81
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	54%	100%
Pourc. de classes à années multiples	40%	53%

## Personnel

Personnel	2003-2004	2010-2011
Enseignantes et enseignants	1 269	1 283
Aides-enseignantes et aides-enseignants	297	294
Autres personnes-ressources pour les élèves	141	174
Personnel administratif de l'école	78	80
Personnel de bureau de l'école	119	112
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	214	210
Autre personnel hors classe	63	63
<b>Total du personnel</b>	<b>2 181</b>	<b>2 216</b>
<b>Rapport élèves-enseignant</b>	<b>1:18</b>	<b>1:15</b>
<b>Personnel EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)<sup>1</sup></b>	<b>96,3</b>	<b>112,6</b>
<b>Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux</b>	<b>77,7%</b>	<b>78,5%</b>

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

## Éducation de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté	2003-2004	2010-2011
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	19 173 455 \$	30 047 550 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	21 963 528 \$	29 889 195 \$
<b>Dépenses supérieures à la subvention (réserve)</b>	<b>-2 790 073 \$</b>	<b>158 355 \$</b>

## Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-2004	2010-2011
Nombre d'écoles	71	71
Effectif total de l'école de jour	22 647	19 688
Capacité totale (places)	24 271	24 055
<b>% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)</b>	<b>93,3%</b>	<b>81,8%</b>
<b>Superficie du conseil scolaire (km<sup>2</sup>)</b>	<b>7 199</b>	<b>7 193</b>
<b>Nombre de conseillères et de conseillers scolaires</b>	<b>9</b>	<b>11*</b>

**Note :** 2010-2011 inclure deux élèves conseillers qui n'étaient pas en place en 2002-2003.

## 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).	Oui

## 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'efficacité et l'efficacé 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.	Non

## 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 Limestone District School Board comprend neuf conseillères ou conseillers élus et deux élèves conseillers. Les relations de travail entre l'administration principale, la présidente et le Conseil sont fondées sur la collégialité. Le Conseil a élaboré un nouveau manuel sur ses politiques en 2003 et a adopté la structure de gestion par politiques et procédures recommandée par la Corporation des services en éducation de l'Ontario (CSÉO), ce qui a clarifié les rôles et responsabilités. Le manuel sur les politiques du Conseil :

- précise le rôle de la présidence, du Conseil et de la direction;
- comprend un code de conduite pour les conseillères et conseillers scolaires;

- détaille le processus d'appel et d'audiences;
- définit les rôles en ce qui a trait à l'élaboration des politiques, à l'embauche de la direction de l'éducation ainsi qu'aux questions ne touchant pas aux politiques ni aux responsabilités relevant du Conseil;
- fournit les énoncés de principe clés qui sous-tendent toutes les activités du Conseil et celles du conseil scolaire.

Le modèle de gestion du conseil scolaire présenté dans le manuel sur les politiques du Conseil vise à séparer la fonction politique de la fonction opérationnelle. Les conseillères et conseillers scolaires et le personnel du conseil scolaire s'entendent tous pour dire que la direction de l'éducation s'occupe des opérations et que le Conseil établit les politiques et les orientations stratégiques.

Le processus d'orientation des nouvelles conseillères et des nouveaux conseillers scolaires est établi d'après le manuel d'orientation au Conseil. La dernière personne s'étant jointe au Conseil vient de terminer ce processus. Celui-ci comprend une présentation générale des principaux documents constitutifs lors de réunions avec la présidente et la directrice, ainsi que d'autres réunions avec toutes les surintendantes, tous les surintendants et tous les gestionnaires. Le Conseil planifie également des activités d'orientation et de formation à l'été pour les conseillères et conseillers scolaires ainsi qu'une rencontre semblable en mars, au moment de l'examen du plan stratégique.

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 :

- le comité de l'éducation et des ressources humaines;
- le Comité consultatif pour l'enfance en difficulté;
- le comité des installations et des opérations.

Comme le précisent les politiques du Conseil, l'examen du rendement de la direction de l'éducation a lieu aux deux ans. Cette évaluation tient compte du plan stratégique et de la description de travail. Un groupe composé de trois conseillères et conseillers scolaires et de la direction de l'éducation assure la planification du cycle des évaluations de rendement, et en détermine les détails. L'évaluation de la direction de l'éducation repose sur l'avis des conseillères et conseillers scolaires, de l'administration principale et de plusieurs autres intervenants. La direction reçoit une rétroaction lors d'une réunion du Conseil tenue à huis clos et, à partir de cette rétroaction, établit ses objectifs professionnels pour les deux prochaines années. Le Conseil procède lui-même à l'examen de son rendement.

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

Le conseil scolaire se sert actuellement du plan stratégique élaboré pour les années 2009-2014. Le processus de planification qui est à l'origine de ce plan stratégique a débuté en 2008. L'ébauche du plan stratégique a été conçue lors d'une réunion à l'externe, à laquelle ont participé les conseillères et conseillers scolaires et les principaux membres de l'administration principale. Tout au long de ce processus, la direction a fait part de ses commentaires aux conseillères et aux conseillers scolaires. Le plan stratégique ainsi élaboré a ensuite été présenté aux groupes d'intervenants et à la communauté par le biais du site Web du conseil scolaire. Il est formé de segments révisables correspondant à chacune des années scolaires, soit 2009-2010, 2010-2011, 2011-2012, 2012-2013 et 2013-2014. Durant l'ébauche et la première année de la mise en œuvre, le plan aurait bénéficié d'un certain apport du personnel et de la communauté. À la deuxième année, le plan actualisé était disponible sur le site Web du conseil scolaire, ce qui a permis à une plus grande diversité d'intervenants de faire parvenir des commentaires au personnel ou au Conseil. Les objectifs qui relèvent de chacun des six buts stratégiques suivent.

Les buts stratégiques du Limestone DSB :

1. Améliorer le rendement et favoriser la réussite de tous les élèves.
  - Le Limestone District School Board est solidement déterminé à améliorer le rendement de tous les élèves, à réduire les écarts de rendement entre certains groupes et à assurer un itinéraire de réussite pour tous les élèves.
2. Favoriser la santé et le bien-être des élèves et des membres du personnel dans un environnement sécuritaire.
  - Le Limestone District School Board a la conviction que, pour obtenir un environnement où les membres du personnel et les élèves se sentent en sécurité et à l'aise pour travailler ou étudier et pour gagner la confiance du public dans le système d'éducation, un milieu scolaire se doit d'être respectueux, invitant et antidiscriminatoire.
3. Démontrer une responsabilité financière et maximiser l'utilisation des ressources.
  - Le Limestone District School Board croit que toutes les opérations du Conseil doivent appuyer les objectifs en matière d'éducation. En ces temps où les effectifs chutent, tant au niveau local que provincial, et où les ressources financières sont limitées dans le cadre d'une réalité économique de plus en plus difficile, le Conseil prend très au sérieux sa responsabilité d'utiliser avec efficacité et efficacité les ressources qui lui sont octroyées.

4. Adopter des pratiques de travail et améliorer le leadership par l'apprentissage professionnel.
  - Le Limestone District School Board croit que chaque membre du personnel contribue de façon importante à la haute qualité du service d'éducation publique. Le Conseil et le personnel doivent ainsi chercher continuellement à s'améliorer, rechercher les occasions de perfectionnement professionnel, travailler en équipe et s'ouvrir à l'apprentissage continu.
5. Anticiper les changements du système et planifier la durabilité de l'environnement.
  - Le Limestone District School Board se doit d'être proactif en prévoyant un avenir durable sur les plans économique et environnemental par une planification efficace et efficiente de l'environnement de travail et d'apprentissage.
6. Nouer et développer des partenariats avec les parents, la communauté et le monde l'éducation.
  - Le Limestone District School Board croit qu'une éducation publique efficace nécessite la participation des élèves, des parents, des membres du personnel, du gouvernement et de la communauté. Pour ce faire, le Conseil est déterminé à promouvoir activement le développement de partenariats fructueux à tous les niveaux, à y participer et à en prendre la direction.

Les plans opérationnels annuels des services scolaires et non scolaires viennent compléter le plan stratégique pluriannuel du conseil scolaire. Ce type de plan est directement lié au plan stratégique pluriannuel du Conseil et doit notamment en respecter les buts stratégiques généraux. Les plans indiquent les facteurs de réussite à long terme pour chacun des buts ainsi que des indicateurs de progrès pour chaque objectif annuel. Le Conseil reçoit des rapports sur le statut et les résultats du plan stratégique lors de deux séances de planification.

### **Processus décisionnel**

Le processus d'établissement de l'ordre du jour et de prise de décision est officiel et fait partie de la politique du Conseil n° 9, « Fonctionnement ». Dans la section B, « Tenue des réunions du conseil », on précise comment établir l'ordre du jour. Le comité de l'établissement de l'ordre du jour, qui comprend la présidente, la vice-présidente, la directrice, le surintendant des affaires scolaires et le surintendant des ressources humaines, se rencontre une semaine avant la réunion du Conseil pour examiner les points mis de l'avant par le personnel de la direction en se référant au modèle du Conseil. Après avoir approuvé l'ordre du jour, le comité l'envoie par courriel,

accompagné de tous les documents nécessaires, aux conseillères et conseillers scolaires au moins trois jours ouvrables avant la réunion du Conseil. Les rôles et les responsabilités sont clairement établis par une politique du Conseil en vue d'assurer la clarté et la rapidité des décisions qui sont prises.

Le conseil scolaire a mis en place des processus adéquats pour l'établissement et la mise à jour régulière des politiques et procédures administratives. La politique du conseil n° 12, *Élaboration des politiques*, indique et explique les quatre étapes de l'élaboration des politiques, soit la planification, l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation. Une base de données centrale permet de faire le suivi des mises à jour des politiques et de leur fréquence. Il est pratique courante d'examiner toutes les politiques en début de mandat, soit tous les quatre ans, bien que les mises à jour puissent être devancées au besoin. La révision des procédures administratives est prévue aux trois ans.

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

Les fonctions administratives du conseil scolaire sont réparties entre le surintendant des affaires, trois surintendantes et surintendants de l'éducation et quatre directions d'école qui supervisent. Les titulaires de ces postes cadres relèvent de la directrice de l'éducation et tiennent des portefeuilles indépendants et distincts. L'adjointe administrative de la direction de l'éducation est chargée de la sécurité dans les écoles, des conseils d'école, des partenariats avec la communauté et du service des communications, entre autres, et relève directement de la direction de l'éducation. Le conseil scolaire évalue chaque année les rôles et les structures pour en vérifier l'efficacité, et la structure de l'administration principale du conseil s'est remodelée au fil du temps. Les descriptions de travail de tous les postes cadres sont à jour, et le site Web du conseil scolaire comporte un répertoire de l'équipe d'administration principale et un organigramme à jour.

### **Relève et développement du talent**

Le conseil scolaire a adopté des composantes d'un plan de relève et de développement du talent pour maintenir et renforcer les capacités en matière de leadership pour une diversité de postes. Au niveau de l'administration principale, la directrice de l'éducation suit de près la progression du personnel et le plan de relève général du conseil. Le Programme des chefs de file de demain est bien implanté dans la fonction scolaire du conseil. Le conseil a élaboré et mis en œuvre un solide programme de mentorat pour les nouveaux membres de l'administration. Il est l'un des conseils à avoir participé au projet pilote de Mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés en 2007-2008.

Le conseil scolaire devrait maintenir son plan de relève et de développement du talent et étendre les programmes existants à tous les groupes de personnel non enseignant. Il faut consolider les initiatives actuelles et les améliorations futures en un seul plan de relève et de développement du talent, ce qui permettra de maintenir et de renforcer les capacités de leadership dans l'ensemble du conseil scolaire.

### **Participation des intervenants**

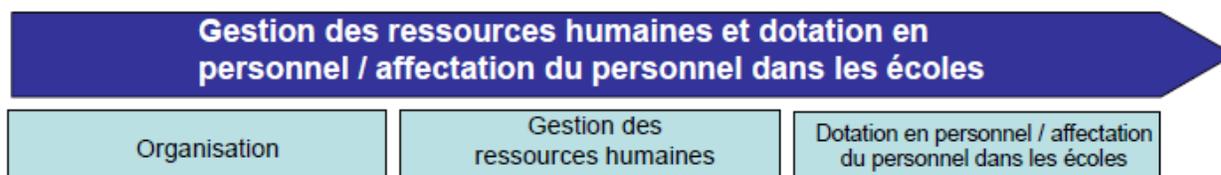
La communication et la participation des intervenants forment la base de la réussite au conseil scolaire. Le service des communications relève de la directrice de l'éducation par l'entremise de son adjointe ou adjoint, et il s'appuie sur le plan de communications du conseil. Le conseil scolaire communique activement avec les intervenants sur des questions de nature diverse à l'aide de sondages internes et externes. Les directives concernant les communications sont définies dans la procédure administrative n° 150. Cette procédure précise les responsabilités et les directives pour les communications à l'interne, les bulletins d'information scolaire, les relations avec les médias et les communications de crise ainsi que toute autre procédure en communications.

Les membres de l'équipe d'administration principale et le Conseil participent activement à divers forums à l'échelle provinciale et font partie de divers groupes, dont l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO), le Council of Ontario Directors of Education (CODE), l'Ontario Public Supervisory Officers Association (OPSOA) et l'Association des conseils scolaires publics de l'Ontario (ACSPO). Les cadres supérieurs contribuent à la vie communautaire, notamment par l'entremise du club Rotary, de Centraide ainsi que de groupes sans but lucratif et de comités d'urbanisme. Le personnel est invité à faire partie d'organismes communautaires, qu'ils soient locaux ou provinciaux, afin de favoriser le partage de connaissances et l'apprentissage.

### **Recommandation :**

- Pour améliorer et maintenir les compétences en leadership, le conseil scolaire devrait élargir son plan de relève officiel, dont bénéficient les cadres supérieurs, pour y inclure les postes non scolaires.

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



Une gestion efficace des ressources humaines permet de faire en sorte qu'un nombre suffisant de personnes qualifiées dans l'organisation puisse accomplir les tâches prescrites. Des politiques et modalités sont en place pour assurer le perfectionnement du personnel, par des évaluations du rendement et des services de perfectionnement et de soutien professionnel. Les affectations de personnel dans les écoles et les classes respectent les exigences du ministère sur l'effectif des classes 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 RH sont énoncés dans le plan annuel du service. Ils correspondent au plan opérationnel annuel du conseil scolaire, qui est accessible aux principaux intervenants. Le plan comprend des objectifs mesurables, des échéances précises et des 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

Le service des RH maintient un plan opérationnel annuel qui correspond au plan stratégique global du conseil scolaire. Ce plan présente chacune des initiatives du service et lui fait correspondre un but stratégique général, ainsi que le personnel essentiel, les mesures à prendre, un calendrier, un budget et l'état d'avancement. La mise à jour du plan annuel du service se fait conjointement avec celle du plan stratégique global. Les principales initiatives en RH sont présentées au Conseil ou à un

comité pour approbation ou pour montrer leur concordance avec le plan stratégique du conseil scolaire.

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

Le surintendant du service des RH et des TI assure le leadership des deux services, les RH et les TI, qui fonctionnent chacun de manière indépendante. Le directeur superviseur des RH est responsable de certains secteurs du service, comme la planification de la relève, les relations de travail, la négociation des contrats et la dotation en personnel, pour n'en nommer que quelques-uns. La chef du service des RH est à la tête d'une équipe de dix personnes, qui relèvent aussi du surintendant des RH. Les 25 membres du service des TI sont gérés par le chef de ce service.

Les descriptions de travail des membres du service des RH sont exactes et à jour. On trouve les coordonnées des personnes-ressources et l'organigramme du service sur le site Web du conseil scolaire. Les membres du service possèdent une expérience de travail pertinente et les titres professionnels nécessaires, dont celui de professionnel agréé en ressources humaines (PARH), un certificat de gestion en RH, une maîtrise en relations industrielles, ou une expérience de travail diversifiée.

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

Le service des RH est également responsable de la surveillance et de la révision des politiques, ce qui comprend :

- Recrutement et sélection
- Dossiers sur le personnel et collecte de renseignements personnels
- Vérification de l'absence de lien de parenté entre superviseur et employé
- Santé et sécurité au travail
- Respect en milieu de travail : prévention du harcèlement et de la discrimination
- Respect en milieu de travail : apports et enquêtes sur le harcèlement et la discrimination en milieu de travail
- Violence en milieu de travail
- Rapports et enquêtes sur la violence en milieu de travail
- Droit de refuser un travail lorsque la santé ou la sécurité est mise en cause
- Sensibilisation sur les parfums

- Usage d'appareils sans fil ou portatifs au volant
- Mesures disciplinaires progressives
- Prime d'assiduité et congés de maladie
- Programme d'aide aux employés
- Perfectionnement professionnel
- Consentement à un poste supplémentaire pour les membres réguliers du personnel
- Nomination ou élection de membres du personnel à une charge publique
- Consommation de tabac, d'alcool et de drogues par le personnel
- Inconduite professionnelle des membres du personnel ou des bénévoles
- Évaluations du rendement
- Vingt-cinq années de service et départs à la retraite
- Procédures concernant la mobilité du personnel scolaire
- Évaluations médicales préalables à l'emploi
- Description de travail – personnel de soutien
- Congés autorisés – personnel de soutien
- Bénévoles

Le service des RH porte une attention particulière aux procédures de formation et d'embauche. Il a normalisé les processus d'embauche au conseil scolaire afin d'assurer la sélection de candidats de haut calibre. Les directions d'école et le personnel de supervision reçoivent de la formation pour être mieux à même d'offrir supervision et orientation sur les politiques de RH et les procédures administratives.

Le personnel reçoit également de la formation sur les politiques en RH et les procédures administratives pour lesquelles les directions d'école offrent supervision et orientation.

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

#### Recrutement et embauche du personnel

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	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.	Non

## 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

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Pratique adoptée?
La direction des RH a des dossiers actualisés et assure officiellement le suivi des qualifications et de l'expérience du personnel enseignant.	Oui
La direction des RH a mis en œuvre un programme d'équité salariale approuvé qui est tenu à jour, revu régulièrement et modifié au besoin.	Oui

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

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	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

### Surveillance de 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 préretraite anticipée ou est mutée.	Non

### Recrutement et embauche du personnel

Le conseil scolaire tient à jour la procédure administrative n° 400 de recrutement et de sélection, qui décrit les procédures d'embauche du personnel scolaire et non scolaire. Les procédures de recrutement sont gérées par le service des RH. Le conseil scolaire a l'obligation de se conformer aux processus et aux mesures établies par les conventions collectives en ce qui a trait à l'embauche. La procédure n° 400 présente les processus et les mesures requises pour chaque étape du processus d'embauche. Une des premières étapes du processus, soit l'affichage des postes à pourvoir, dépend des conventions collectives. Les exigences concernant l'affichage des postes non syndiqués se trouvent dans le document des conditions générales d'emploi du conseil scolaire. La procédure administrative n° 400 décrit plus en détail les comités, les critères et les méthodes de sélection, les méthodes d'évaluation, les entrevues,

l'hébergement, les examens, la vérification des références ainsi que les méthodes et les échelles d'évaluation.

En ce qui concerne le personnel enseignant, le conseil scolaire embauche chaque année un certain nombre d'employés pour répondre à la demande et établir un bassin de candidats en prévision de l'attribution prochaine de postes d'enseignant au cours du processus de dotation. Le conseil scolaire reçoit en moyenne environ 500 candidatures par an. La plupart de ces candidatures sont acheminées grâce à un site Web consacré à l'embauche. La direction affirme qu'un grand nombre des candidates et candidats ont de l'expérience et précise qu'elle porte une attention particulière au recrutement actif d'enseignantes et d'enseignants de langue française en se faisant connaître dans le cadre de certains programmes universitaires. Le conseil scolaire participe au salon de l'emploi de l'Université Queen's à Kingston et à celui de l'Université d'Ottawa pour recruter le personnel enseignant de langue anglaise ou française. Parmi les pratiques de recrutement particulières à certains groupes de personnel, citons le processus de planification de la relève, qui consiste à s'informer informellement auprès du conseil ou du secteur des futurs départs à la retraite.

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. Le conseil scolaire a réuni plusieurs politiques afin de simplifier et d'améliorer les processus d'équité et d'inclusion. Les efforts déployés concernant la diversité comprennent le travail de l'agent des affaires autochtones du conseil scolaire et visent à améliorer les services offerts à une population de plus en plus diversifiée. Le service des RH a normalisé l'embauche dans tout le conseil scolaire.

L'uniformisation des processus de recrutement au conseil scolaire s'étend à plusieurs groupes d'employés, bien que la composition des comités d'embauche présente quelques petites divergences. Les comités d'entrevue sont interfonctionnels dans le cas du recrutement du personnel de supervision. Font partie des comités d'entrevue des conseillères et conseillers scolaires qui, avec d'autres membres, émettent des recommandations à l'administration principale sur les questions d'embauche. Or, les conseillères et conseillers scolaires doivent exprimer leur point de vue sur les questions de recrutement en établissant des politiques et des règlements. Ils ne devraient pas faire partie des processus d'embauche, sauf dans le cas de la direction de l'éducation.

## **Relations de travail**

La direction des RH et l'administration principale ont mis sur pied plusieurs comités patronaux-syndicaux qui se réunissent régulièrement, selon les paramètres spécifiés dans la convention collective. Les comités patronaux-syndicaux qui représentent les unités de négociation collective du conseil scolaire sont :

- Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario (FEEEO) – Comité des relations avec le conseil scolaire
- Comité des relations avec le conseil scolaire des enseignantes et enseignants suppléants de la FEEEO
- Fédération des enseignantes-enseignants des écoles secondaires de l'Ontario (FEESO) – Comité des relations avec le conseil scolaire
- Personnel professionnel des services à l'élève – Comité des relations avec le conseil scolaire
- Institutrices et instituteurs de l'éducation permanente – Comité des relations avec le conseil scolaire
- Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) – Comité des relations avec le conseil scolaire

Le conseil scolaire s'assure que des politiques et modalités sont en place pour réduire au minimum le nombre des griefs, à commencer par des communications franches entre les syndicats, les cadres du conseil scolaire, les directions d'école et les membres du personnel. Dans les écoles, le syndicat, le personnel et la direction sont invités à parler entre eux de leurs préoccupations de manière informelle. La direction du syndicat et celle du conseil tiennent des réunions périodiques. Chaque mois, la directrice de l'éducation et le surintendant des ressources humaines tiennent des réunions avec les directions et les directions adjointes d'écoles élémentaires et secondaires et les représentantes et représentants de l'Ontario Principals Council (OPC). La direction nous informe que ces communications ont lieu régulièrement, souvent en dehors des réunions. Le service des RH a clairement indiqué aux directions d'école que – un peu comme il le fait avec la direction des syndicats – il invitait celles-ci à lui communiquer tout problème touchant aux relations de travail. En outre, les présidences de syndicat ont l'occasion de communiquer leur avis au personnel sur les nouvelles politiques et modalités avant que celles-ci n'entrent en vigueur.

Les équipes chargées des négociations collectives au conseil scolaire ont une composition qui varie en fonction du groupe syndical. Leur mandat concernant les négociations a bien été établi par le Conseil. Dans le cadre de ce processus, un membre du Conseil assiste aux rencontres en tant qu'observateur. Toutefois, pour se conformer au projet de loi 177, les conseillères et conseillers scolaires ne devraient pas participer directement aux négociations collectives, mais plutôt se limiter à continuer à élaborer les politiques et le cadre des priorités à ce sujet.

## Processus d'évaluation du rendement des employés

Le conseil dispose de processus d'évaluation du rendement pour le personnel scolaire et non scolaire. À cette fin, il s'est doté d'un document exposant le raisonnement derrière l'évaluation du rendement, les outils à utiliser selon les groupes d'employés, le calendrier des évaluations et les processus à suivre en cas de rendement insatisfaisant. Le document présente la marche à suivre étape par étape, les formulaires à remplir et d'autres détails. Les conventions collectives déterminent le moment des évaluations de rendement du personnel syndiqué. Le conseil scolaire utilise un système informatique pour effectuer le suivi des évaluations, et les rapports ainsi générés indiquent les membres du personnel à évaluer durant l'année. Ce même système génère l'historique des évaluations, fournit les échéances et permet de consigner l'évaluatrice ou l'évaluateur. Le conseil scolaire tient un calendrier qui regroupe toutes les activités de perfectionnement professionnel. Sont à l'origine des séances de perfectionnement professionnel les initiatives du ministère de l'Éducation, celles du Conseil et des services de même que les besoins particuliers du personnel ressortis des évaluations du rendement. Les processus d'évaluation font régulièrement l'objet d'une révision, notamment lorsque les règlements ou les procédures du conseil scolaire sont eux-mêmes révisés.

Le guide du conseil scolaire à l'intention des membres du personnel spécifie les mesures disciplinaires progressives. La direction dispose de politiques disciplinaires officielles et de procédures habituelles qu'elle communique au personnel, notamment la formation des directions d'école sur les mesures disciplinaires progressives. Si besoin est, les directions d'écoles rédigent et signent des lettres juridiques qu'elles peuvent faire réviser par la direction des RH avant de les envoyer. Les lettres de mesures disciplinaires peuvent être signées par une direction d'école, un chef de service ou le chef des RH. Les formations obligatoires de tout le personnel (p. ex., les formations sur l'anaphylaxie, le projet de loi 177, le projet de loi 168, l'accessibilité) font l'objet d'un suivi centralisé. Le service des RH n'assure pas le suivi de la planification des activités de perfectionnement professionnel du personnel non scolaire ni leur prestation. Le suivi du perfectionnement professionnel de tous les membres du personnel de soutien est assuré par les chefs, les superviseuses ou superviseurs de service. Le service des RH encourage le perfectionnement professionnel, l'appuie et assure même, dans certains cas, sa prestation.

Dans le cas du personnel scolaire, la coordination et le suivi du perfectionnement professionnel est assurée centralement par l'agente ou l'agent de supervision concerné. C'est pour atténuer les pressions exercées sur le système qu'un calendrier centralisé a été mis au point. Celui-ci présente toutes les séances de perfectionnement offertes au personnel enseignant afin de réduire les chevauchements possibles et de ne pas excéder le nombre de participants permis.

Les plans de croissance personnels, qui font partie des évaluations régulières du rendement de l'ensemble du personnel, comprennent des objectifs, des stratégies et des résultats attendus. Les membres du personnel et les superviseurs sont invités à discuter de ces objectifs en dehors du cadre des évaluations et d'en faire le suivi. Comme nous l'avons déjà mentionné, le service des RH coordonne centralement toutes les séances de perfectionnement professionnel du conseil scolaire et les appuie. Malgré le fait que certains services, comme le service des installations, dirigent un programme solide de perfectionnement professionnel et que le service des RH offre des ressources et un soutien central, le conseil scolaire est invité à jouer un rôle plus actif pour s'assurer que le perfectionnement professionnel est un paramètre régulier de l'évaluation du rendement de tout le personnel.

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

Le conseil scolaire dispose d'un système informatique pour surveiller l'assiduité du personnel. Ce système englobe presque tous les groupes d'employés, et la direction prévoit inclure les concierges au cours de 2011. Mis à jour par le personnel de secrétariat des écoles, ce système permet aux superviseurs d'accéder aux cahiers des présences quotidiennes. Ce système de gestion de l'assiduité comprend les codes permettant aux employés de signaler leur absence au travail, bien que la direction demande à ces mêmes employés d'informer leur superviseure ou superviseur par téléphone de leur absence. La coordonnatrice ou coordonnateur de la gestion des absences du conseil scolaire relève les anomalies de ce système pour que le personnel des RH en assure le suivi. Les rapports sur l'assiduité sont produits régulièrement pour chaque groupe d'employé.

Le conseil scolaire travaille en collaboration avec ses partenaires de soutien de l'assiduité et de mieux-être pour proposer des programmes visant à réduire l'absentéisme. Le conseil scolaire désigne un membre du personnel à la gestion du programme de mieux-être, qui comprend le programme de promotion de la saine alimentation et de la vie active (HEAL), ainsi que d'autres programmes en collaboration avec les autorités sanitaires locales. Le Conseil reçoit les statistiques sur l'assiduité, et il est tenu au courant de l'effet des mesures d'encouragement à l'assiduité. Bien que les rapports sur l'assiduité renseignent le Conseil, ils ne sont pas officiels et ils n'obéissent à aucun calendrier. La direction devrait envisager d'établir un calendrier de présentation de ces rapports au Conseil. Ces rapports visent à aider la haute direction à cibler des zones d'investigation ou les préoccupations du personnel au chapitre de l'assiduité.

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

Au conseil scolaire, le traitement de la paie est dissocié des données personnelles des employés et se fait entièrement à l'interne. La mise à jour des renseignements sur les employés transite par un système informatique. Les employés du conseil scolaire ont

un accès restreint à ce système de données et ne peuvent effectuer des changements sur leurs données personnelles ou démographiques. Tout changement apporté au dossier d'un membre du personnel est automatiquement rapporté au service pertinent. Ce système en temps réel permet à la direction de sonder les tendances et d'avoir accès aux tout derniers renseignements sur un groupe d'employés ou un membre du personnel. Ce même système informatique permet au personnel du conseil scolaire de tenir à jour les dossiers des RH et de faire en sorte que toutes les qualifications et tous les documents soient à jour.

La direction du service des RH a mis en œuvre un programme d'équité salariale approuvé. Récemment, tous les programmes concernant le personnel non syndiqué ont été revus à la lumière d'une analyse de marché portant sur des postes similaires offerts dans la région par des employeurs analogues. Un tel programme a déjà été mis en œuvre pour beaucoup de postes syndiqués, et dans le cas du SCFP, on y met la dernière main. Chaque année, en octobre, le service des RH synchronise les qualifications des membres du personnel enseignant avec la base de données de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario.

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

Le conseil scolaire a adopté des procédures pour la gestion de ses régimes d'avantages sociaux et vient de mandater un tiers de vérifier la conformité de ses prestations. Cette vérification touche à tous les employés, actifs ou à la retraite, et aux formulaires de remboursement pour médicaments, soins dentaires et de prestations d'assurance-maladie complémentaire entre janvier 2009 et la fin septembre 2010, ainsi qu'aux dépenses de santé au conseil scolaire au cours de la même période. La direction a reçu un rapport intérimaire en décembre 2010, et le rapport définitif est attendu au cours des premiers mois de 2011. Aucun écart important n'a été relevé pour l'instant.

Le conseil scolaire dispose d'autres moyens pour réduire le coût des régimes d'avantages sociaux, notamment en faisant relever ces régimes exclusivement des services administratifs, mais aussi par la gestion des handicaps, le retour au travail et les plans d'adaptation. Le conseil scolaire a mis au point, en collaboration avec des médecins, un formulaire normalisé pour recueillir les données médicales et ainsi bien comprendre l'état de santé de ses employés, ce qui facilite les initiatives de retour au travail. Le service des RH assure la synchronisation automatique des données sur le personnel entre le conseil, le Régime de retraite des enseignantes et enseignants de l'Ontario (RREO) et le Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario (RREMO).

## **Surveiller la satisfaction du personnel**

Le service des RH effectue des sondages pour connaître le niveau de satisfaction des membres de son personnel. Des enquêtes sur la satisfaction au programme d'aide sont menées un an avant les négociations. Le service mène aussi des enquêtes sur l'évaluation des risques de violence en milieu de travail. En outre, le conseil a effectué un sondage auprès des élèves et du personnel sur la culture d'apprentissage, et il prévoit mener un sondage analogue auprès des parents. Le conseil scolaire ne mène pas régulièrement d'entrevue de fin d'emploi. On ne fait appel à ce type d'entrevue que pour des postes de cadre supérieur lors de circonstances extraordinaires qui demandaient un suivi, comme un départ sans préavis, par exemple. Le conseil scolaire devrait officialiser le processus des entrevues de fin d'emploi et l'appliquer à tous les membres du personnel. Les précieux renseignements que permettent de recueillir les sondages auprès du personnel et les entrevues de fin d'emploi serviront à améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis.

### **Recommandations :**

- Le directeur de l'éducation du conseil scolaire devrait modifier la composition des comités d'entrevue et élaborer des politiques et modalités officielles de sélection afin de clarifier le rôle des conseillères et conseillers scolaires et celui du personnel du conseil scolaire. Les conseillères et conseillers scolaires devraient élaborer des politiques stratégiques de dotation en personnel et d'embauche, mais ne pas siéger aux comités d'embauche ou d'entrevue, sauf pour l'embauche d'une direction de l'éducation.
- Les conseillères et conseillers scolaires devraient continuer de fournir au conseil scolaire une politique et un cadre des priorités en matière de négociation et ne pas participer directement aux négociations.
- La direction des RH devrait instaurer officiellement et gérer des directives sur le développement professionnel du personnel non scolaire, qui doit comprendre un plan annuel d'apprentissage, un nombre minimum d'heures de formation, et une formation approfondie de supervision pour tous les gestionnaires qui occupent des fonctions administratives. Cette mesure permettrait au conseil scolaire de répondre aux besoins de ses employées et employés.
- La direction devrait envisager de mener des entrevues de fin d'emploi avec tous les membres du personnel qui quittent le conseil scolaire afin d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis.

### 3.3 Dotation en personnel / affectation du personnel

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

- déterminer si des processus précis et efficaces sont en place pour effectuer les prévisions et la planification relatives à l'effectif nécessaire pour appuyer les stratégies visant le rendement des élèves;
- vérifier qu'il existe des processus d'affectation optimale du personnel appuyés 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

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	Pratique adoptée?
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 pour 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. Ce processus est fondé sur un certain nombre de facteurs, dont les prévisions de l'effectif, les besoins des élèves, le nombre maximal d'élèves par classe, les exigences énoncées dans les conventions collectives et les besoins en ressources et en programmes. Le processus de dotation en personnel du conseil scolaire est coordonné de manière centrale. Une société d'experts-conseils est à l'origine des prévisions de l'effectif que le surintendant des affaires scolaires, la haute direction des ressources humaines et les directions d'école examinent. Une fois cette étape terminée, les décisions sur la dotation peuvent être prises. La dotation des divers groupes d'employés se fonde sur la prévision globale des effectifs, alors que celle la dotation dans les écoles prises individuellement se fonde sur l'affectation du personnel dans l'ensemble du conseil scolaire. Lorsqu'une direction d'école juge l'affectation à son école insuffisante, c'est au conseil scolaire qu'il incombe d'approuver la demande d'augmentation.

Le conseil scolaire utilise différents procédés pour adapter l'affectation du personnel selon le groupe d'employés. Les processus d'affectation du personnel pour les différents groupes d'employés du conseil scolaire sont décrits ci-dessous.

### Personnel scolaire

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

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

La dotation en personnel des directions d'école et des directions adjointes dépend de l'effectif et des besoins opérationnels. Ces affectations font l'objet d'un examen chaque année.

### Aide-enseignantes et aide-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. Le

directeur de l'éducation examine l'affectation avec la surintendance de l'éducation de l'enfance en difficulté. Le service des RH assure un suivi serré des affectations et des mutations au cours de l'année.

#### Dotation en personnel de secrétariat

Cette dotation dépend du financement accordé par le ministère, de l'effectif et des besoins de l'école. Elle est passée en revue par les agentes et agents de supervision et le service des RH et fait l'objet de discussion avec les groupes syndicaux.

#### Dotation en personnel de conciergerie

L'affectation du personnel de conciergerie est basée sur la superficie en pieds carrés et elle fait partie des conventions collectives.

#### Personnel paraprofessionnel

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

#### Personnel non syndiqué du conseil scolaire

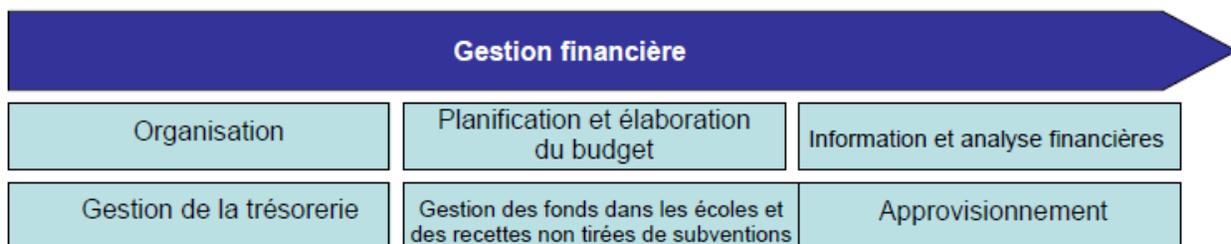
L'affectation du personnel professionnel est basée sur les fonds disponibles et les besoins de chaque service.

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

Le conseil scolaire exerce une surveillance étroite des niveaux de dotation en personnel, et les processus sont en place pour assurer une affectation appropriée. Le système informatique de gestion du personnel est quotidiennement mis à jour par les coordonnateurs de la dotation en personnel et permet à ceux-ci de prendre connaissance du nombre d'élèves par classe. La dotation en personnel et l'effectif des classes font l'objet d'une réconciliation, d'une surveillance et d'une révision au cours des réunions ordinaires du comité responsable de la dotation.

Chaque année, en septembre et en octobre, alors que la dotation se précise, les comités responsables se réunissent régulièrement. Après la présentation du rapport au ministère, le 31 octobre, qui rend définitifs les effectifs, on présente un rapport au Conseil pour l'informer des résultats. Le Conseil reçoit également des rapports au printemps, moment où la direction prépare la planification des besoins en personnel pour l'année suivante. Les niveaux de dotation sont pour la plupart dérivés de formules, ce qui limite forcément les erreurs. La dotation des services éducatifs, qui offre les services de soutien aux élèves, s'appuie quant à elle sur une analyse des besoins et le financement du ministère et n'est donc pas dérivée d'une formule.

## 4. Gestion financière – Conclusions et recommandations



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

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

### 4.1 Organisation des finances

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

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

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

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

### Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

### Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

### Surveillance et communication des politiques

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

### Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service des finances élabore les objectifs du service directement à partir du plan stratégique global de cinq ans du conseil scolaire. Le travail du service tourne principalement autour du cycle annuel des rapports devant être présentés au ministère,

que le plan du service expose en détail. Le plan présente chacune des initiatives du service et lui fait correspondre un but stratégique général, ainsi que le personnel essentiel, les mesures à prendre, un calendrier, un budget et l'état d'avancement. Ce processus de planification est géré par le comité de planification, qui fait des recommandations au surintendant des affaires scolaires, qui à son tour fait rapport à l'administration principale. Le cycle annuel de planification commence par une réunion des chefs de service, au moment où l'année scolaire en cours prend fin.

Le plan du service des finances est approuvé pendant la réunion à l'externe des conseillères et conseillers scolaires en août.

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

Le chef du service des finances relève du surintendant des affaires scolaires et reçoit le soutien direct de la superviseure des finances, de la superviseure du service de la paie, du superviseur des achats et de la coordonnatrice aux avantages sociaux. Le personnel du service est composé d'environ 13 membres dont le rôle, les responsabilités et les qualifications requises ont été bien définis. Les coordonnées des membres du service se trouvent sur le site Web du conseil scolaire, de même l'organigramme détaillé du service décrivant les rapports hiérarchiques. Les qualifications requises pour les membres actuels du personnel sont à jour; le service compte deux titres de comptable général accrédité (CGA), un titre de comptable agréé (CA), un titre de comptable en management accrédité (CMA) ainsi que des formations postsecondaires et collégiales.

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

Le service des finances est chargé d'élaborer les modalités financières et administratives touchant, entre autres, les éléments suivants :

- les règlements du conseil d'école en matière de finances;
- l'établissement du budget;
- les opérations bancaires;
- la comptabilité;
- la comptabilité de fonds extérieurs au conseil;
- les frais de déplacement et les dépenses d'emploi;
- les frais d'accueil;
- les procédures d'achat;

- les dépenses publicitaires;
- les cartes d'achat;
- les cartes de crédit.

Le comité exécutif prend part à l'élaboration des procédures du service afin de veiller à ce que les nouvelles procédures et les changements à celles en place tiennent compte du point de vue du personnel scolaire et de celui de tous les groupes d'employés. Le service utilise divers moyens pour communiquer ses politiques, notamment les communications et les formations destinées à un groupe en particulier, vu le grand nombre de particularités à chaque groupe. La conception d'une formation tient compte du type d'information et du niveau de détail requis selon le groupe d'employés ou d'utilisateurs des procédures en question. Les formations ont cours tout au long de l'année, selon les besoins.

## 4.2 Planification et élaboration du budget

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de planification et d'élaboration du budget et 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

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

### Processus d'élaboration du budget annuel

Le conseil scolaire dispose d'un processus d'élaboration du budget annuel qui demeure stable d'année en année. Comme le prévoit la procédure administrative n° 500, *Élaboration et exécution du budget*, le processus d'élaboration du budget suit des lignes directrices strictes, notamment l'exigence globale selon laquelle « Le budget du *Limestone District School Board* doit souscrire à la vision et à la mission du Conseil, comme le décrit la politique n° 1, *Mission et vision du conseil scolaire* ».

Le calendrier de l'élaboration du budget est présenté à la section n° 3 de la procédure administrative n° 500 du conseil scolaire.

#### Septembre – mars

- Les problèmes liés au budget sont relevés aux niveaux provincial et local.
- La directrice de l'éducation et les cadres supérieurs discutent devant le Conseil de la vision du système, des priorités du conseil et du financement attendu.

## **Novembre**

- Le comité de vérification examine la version préliminaire des états financiers, qui sont ensuite approuvés par le Conseil.

## **Janvier – mars**

- Le service des finances élabore, conjointement avec les gestionnaires de plusieurs services, les hypothèses de financement pour le prochain budget, y compris les conséquences possibles de l'exercice venant de prendre fin.
- Les projections de l'effectif sont achevées et d'autres hypothèses sont communiquées au Conseil.

## **Mars – avril**

- Discussions entre les cadres supérieurs et les équipes à fonction administrative travaillant sur le budget, comme le service des installations, le service Tri-Board de transport aux élèves, le service des technologies de l'information, etc.).
- Le budget détaillé est établi.
- Le budget pour la dotation est établi.
- Le Conseil demande la rétroaction du public sur le budget et accueille les présentations et communications du public et des groupes d'employés.

## **Mars – mai**

- Les subventions pour les besoins des élèves (SBE) sont annoncées et leurs répercussions sont déterminées par une analyse du modèle de financement.
- Le comité des finances reçoit le budget préliminaire sur les revenus.

## **Mai – Juin**

- Le comité des finances reçoit le budget préliminaire des dépenses.
- Le comité des finances examine l'ensemble du budget annuel.
- Le comité des finances recommande au Conseil un budget pour approbation.
- Le ministère doit recevoir un budget équilibré au plus tard le 30 juin.

Le processus d'élaboration du budget rend compte de la participation de divers intervenants. Il est bien établi, transparent et correspond au plan stratégique du conseil

scolaire. Ce processus comporte des assemblées publiques qui, dans le passé, n'ont attiré que très peu de gens. Lors du processus d'élaboration du budget, les commentaires et la précision des prévisions des coûts et des revenus permettent de limiter les changements aux prévisions budgétaires. Certains processus en place permettent d'effectuer des ajustements en cas de modification des postes budgétaires, particulièrement lorsque la marge de manœuvre du conseil est mince (le déneigement, par exemple).

Au cours de l'élaboration du budget, d'autres budgets de moindre importance sont élaborés dans les services. Les TI, par exemple, dressent leur propre budget d'après l'allocation prévue à leur service dans le budget général. Les dépenses à petite échelle sont laissées, dans bien des cas, au soin des services eux-mêmes. Ces budgets à petite échelle font partie du processus d'élaboration et représentent une autre façon d'éviter de modifier le budget approuvé. Le conseil scolaire demeure proactif pour s'assurer que ses coûts correspondent aux normes du milieu, et il établit des comparaisons directes du coût en dotation avec des conseils scolaires qui lui sont similaires, le tout étant assemblé dans un tableau.

### **Atténuation des risques et approbation du Conseil**

Le service tient compte de risques budgétaires importants comme la baisse des effectifs et la lutte contre les pandémies. La documentation des précédents budgets comprend officiellement un résumé sur les trois grandes zones de risque du conseil. Ce résumé ne fait plus partie de la documentation étant donné que les risques budgétaires ne sont abordés que durant les discussions sur le budget. Le conseil fait appel à des stratégies pour atténuer certains risques, comme le coût du carburant. Les chefs de service doivent rendre compte de leur centre de coût et mettre en priorité leurs dépenses essentielles. La production de rapports financiers intermédiaires établit des jalons réguliers; les chefs de service ont ainsi accès à des renseignements exacts pour éviter de faire dérailler le budget. Le service devrait envisager de réunir les principaux risques et les stratégies d'atténuation dans un plan officiel de gestion des risques. Ce plan, bien documenté, serait présenté à la haute direction et au Conseil dans le cadre du processus d'élaboration du budget.

### **Améliorations proposées pour le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget :**

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

Au début du cycle budgétaire :

- Dépenses importantes qui ne sont pas explicitement mentionnées dans le budget, mais qui peuvent survenir de façon imprévisible.

- Probabilité de réalisation de chaque risque indiqué au budget et ampleur des répercussions sur le budget si le risque se concrétise.
- Stratégies d'atténuation proposées afin de réduire au minimum la probabilité de réalisation de chaque risque, et mesures que la direction entend adopter si le risque se concrétise.

Pendant le cycle budgétaire :

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

Le niveau de détail du plan d'atténuation des risques liés au budget dépendra de la préférence de la direction et du Conseil. Il devrait au moins résumer les éléments cidessus sous forme de tableau. La consignation périodique de ces renseignements permettrait aux évaluatrices et aux évaluateurs de mieux comprendre les risques liés au budget du conseil scolaire.

#### **Recommandation :**

- La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques budgétaires du conseil scolaire en suivant le format suggéré dans la section 4.2 du présent rapport. Un plan ou un rapport officiel de gestion des risques, périodiquement revu et actualisé, présenterait entre autres des stratégies permettant d'atténuer le risque que les dépenses soient supérieures aux niveaux budgétisés.

### **4.3 Information et analyse financières**

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

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

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

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

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

### Rapports financiers intermédiaires et annuel

Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières	Preuve de l'adoption?
Les rapports financiers intermédiaires sont suffisamment détaillés (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	Preuve de l'adoption?
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

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

Le conseil scolaire utilise un système financier intégré pour consigner des données financières, en assurer le suivi et produire des rapports. Un membre du personnel du conseil scolaire aux TI gère les activités quotidiennes et les mises à jour du système. Le fournisseur offre un soutien informatique pour cette application. Le conseil scolaire a collaboré avec le fournisseur pour mettre au point des applications faites sur mesure pour son système. Les nouveaux comptes portés au grand livre sont la responsabilité de la superviseure de la comptabilité, mais le gestionnaire des Services financiers peut les modifier.

## **Rapports financiers intermédiaires et annuel**

La direction présente des rapports financiers mensuels à l'administration principale, et les rapports intérimaires sont préparés et délivrés au Conseil chaque trimestre. Les cadres supérieurs sont tenus responsables de l'intégrité de l'information financière. Les rapports financiers intermédiaires sont signés, et l'obligation de rendre compte concernant les données des rapports incombe à la superviseure de la comptabilité. En ce moment, le modèle de rapports utilisé au conseil comprend toute l'information requise par les recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires. Le service est invité à envisager l'utilisation d'un modèle de rapport similaire à celui des recommandations du précédent comité publiées en septembre 2009. Le conseil scolaire remplit et dépose tous les rapports financiers au ministère conformément aux échéances établies et il effectue régulièrement une surveillance des rapports financiers.

## **Vérification**

Conformément aux directives du ministère, le Conseil a formé un comité de vérification comprenant des membres externes. La politique n° 10 du Conseil précise les exigences sur la composition du comité et la présence de membres externes. À la section 6.1.2, spécifiquement, il est prévu que le Comité de vérification se compose de trois (3) conseillères ou conseillers scolaires et de deux (2) membres de l'externe. Ces membres externes n'ont pas le droit de vote, car la loi qui régit actuellement les comités permanents ne le confère qu'aux conseillères et conseillers scolaires.

Le conseil scolaire participe activement à l'initiative de vérification régionale du ministère. Au moment de l'examen opérationnel, le conseil scolaire disait ne pas avoir de poste de vérification interne. Le conseil scolaire devrait continuer à se familiariser avec le nouveau règlement sur les comités de vérification et l'initiative de vérification interne du ministère, y compris 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. La direction devrait s'assurer que les plans de vérification annuels sont clairement documentés, et elle

devrait faire un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prendre des mesures à ce propos. Lorsqu'ils sont établis, 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 qui devraient 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. Elle 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;
- déterminer les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière 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

Principales pratiques liées à la gestion de la trésorerie	Pratique adoptée?
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 par la surveillance quotidienne des flux de trésorerie par rapport aux prévisions et par le regroupement des fonds du conseil scolaire en un seul compte bancaire. La direction a réuni les activités de gestion de l'encaisse du conseil scolaire – et de toutes les écoles – au sein d'une seule institution financière. Le conseil scolaire procède actuellement au regroupement des comptes bancaires des conseils d'école. Le Limestone DSB est titulaire de deux comptes à son institution financière; si le premier sert de fonds de fonctionnement général au conseil, le second est subdivisé pour chaque école. Le conseil scolaire s'efforce d'incorporer les fonds des conseils d'école à cette entente bancaire centralisée. Conclue à la suite d'un processus d'approvisionnement concurrentiel, cette entente a depuis fait l'objet d'une révision et d'un renouvellement.

L'exécution de transactions par internet et le regroupement des comptes bancaires sont des mesures qui permettent d'atténuer les risques et d'assurer un contrôle centralisé de tous les fonds du conseil scolaire. Outre son compte de fonctionnement, le conseil scolaire possède des investissements à court terme (six mois), comme des certificats de placement garanti (CPG), qu'il surveille de près.

Chaque mois, des comparaisons sont effectuées pour vérifier que les investissements du conseil ont le meilleur taux de rendement possible à l'intérieur des seuils de tolérance de risque établis pour le conseil scolaire. Les investissements sont effectués auprès de l'institution financière du conseil. Le conseil scolaire n'a pas établi d'approche formelle consignée dans les politiques officielles du Conseil établissant les limites et les lignes directrices sur les investissements.

#### 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

Principales pratiques liées à la gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions	Pratique adoptée?
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 les mesures de contrôle permettent de préserver les fonds dans les écoles et de coordonner la déclaration annuelle des recettes et des dépenses des écoles et des conseils d'écoles. Les directions d'école sont tenues responsables des fonds dans les écoles, et le personnel du conseil scolaire assure la supervision du système de gestion financière. Les cartes de crédit ont remplacé de facto la petite caisse, et les écoles déposent toute autre liquidité en espèces dans des boîtes postales scellées. À ce sujet, le conseil scolaire a adopté une politique qui prévoit des dépôts fréquents pour réduire le montant d'argent conservé dans les écoles.

### Gestion des recettes non tirées de subventions

Le conseil scolaire conserve un certain nombre de centres de coût indépendants ayant trait aux recettes non tirées de subventions. Les services de l'éducation internationale (effectif de 160 élèves) et de l'éducation permanente ont chacun leur propre centre de coût, et la direction leur a demandé de subvenir à leurs propres dépenses et de générer des revenus. Par ailleurs, la location d'installations constitue une autre source de revenus. Elle est gérée par la coordination des services de liaison, qui travaille avec le fournisseur du conseil scolaire pour assurer une bonne gestion des paiements en ligne pour la location. Les revenus et autres recettes non tirées de subventions sont perçus au moyen des comptes débiteurs du système de gestion financière de l'école. La direction travaille avec le fournisseur pour mettre à jour et améliorer le système de comptes débiteurs.

Le conseil scolaire se sert du système informatique de gestion financière pour classer les Subventions pour d'autres programmes d'enseignement (APE) par ordre de priorité et en assurer le suivi. Un bureau central virtuel permet de réduire les ressources nécessaires à la gestion des Subventions APE. Les affectations de chaque Subvention APE sont établies, et cette information est clairement communiquée au conseil scolaire pour assurer la reddition de comptes et l'utilisation adéquate des fonds.

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

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

### Politiques et modalités

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Les politiques et modalités d'approvisionnement approuvées sont clairement communiquées au personnel ayant le pouvoir d'achat et sont examinées et mises à jour périodiquement.	Non
Conformément aux Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement, les politiques d'approvisionnement approuvées définissent clairement les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire devra avoir recours à des processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel.	Oui
Les critères d'attribution des contrats ne se limitent pas au coût le plus bas; ils comprennent également le total des frais incombant aux propriétaires, la valeur, la qualité, le rendement du fournisseur, etc.	Oui
Les responsables des achats surveillent les activités relatives aux achats et assurent la conformité aux politiques et 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	Preuve de l'adoption?
La direction évalue et élabore des stratégies visant à augmenter le pouvoir d'achat et à réduire au minimum le coût des biens et services fournis.	Oui
Le conseil scolaire participe activement à des consortiums d'achat, à des centrales d'achat ou à des initiatives d'achats groupés.	Oui

## Niveaux de pouvoir d'achat

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

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

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

## Utilisation du transfert électronique de fonds

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

### Politiques et modalités

Les lignes directrices balisant les pratiques d'approvisionnement du conseil scolaire, qui comprennent un code d'éthique, 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. Les lignes directrices balisant les achats sont consignées dans la procédure administrative n° 515 du conseil scolaire sur les modalités d'achat. Ces modalités sont clairement communiquées au personnel ayant le pouvoir d'achat et sont examinées et mises à jour périodiquement. Le Conseil n'a toutefois pas intégré ces lignes directrices sur les achats dans sa politique globale. Pour permettre la reddition de comptes concernant les pratiques d'achat, le Conseil est invité à établir une politique de gestion de la chaîne d'approvisionnement traitant à la fois des achats planifiés (renouvelables) et des achats non planifiés (non renouvelables ou urgents) conformément à la *Directive sur l'approvisionnement du secteur parapublic*, qui supprime maintenant les *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* version 1.0.

La *Loi de 2010 sur la responsabilisation du secteur parapublic* comporte de nouvelles règles et de plus hautes normes de responsabilité pour les organismes désignés du secteur parapublic. La *Loi* comprend des articles qui donnent le pouvoir au Conseil de gestion du gouvernement d'émettre des directives aux organismes désignés du secteur parapublic en matière d'approvisionnement et de dépenses. En prévision de l'entrée en vigueur de ces articles de la *Loi* le 1<sup>er</sup> avril 2011, la directive en matière d'approvisionnement du secteur parapublic et la directive sur les dépenses du secteur parapublic ont été communiquées aux conseils scolaires. Le conseil scolaire devrait examiner ces documents, prendre note de toute disparité entre ceux-ci et les *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* et commencer à planifier le processus de conformité aux deux directives d'ici leur date d'entrée en vigueur.

Les modalités actuelles du conseil scolaire précisent les circonstances pour lesquelles le conseil scolaire devra avoir recours à des processus d'approvisionnement non concurrentiels. Les situations d'urgence font partie de ces circonstances, ainsi que les cas dans lesquels un seul fournisseur satisfait aux exigences. La procédure administrative définit clairement les limites de ce cadre. Les critères d'attribution des contrats ne se limitent pas au coût le plus bas. En effet, selon certains exemples récents au conseil scolaire, on constate que le critère du prix compte pour moins du quart des points attribués lors de l'évaluation. Parmi les autres critères, on retrouve la

proximité du fournisseur. La politique d'achats officielle que le conseil scolaire et le Conseil élaboreront conformément à la nouvelle *Loi de 2010 sur la responsabilisation du secteur parapublic* ne devra contenir aucun critère relatif à la proximité du fournisseur.

Même si le conseil scolaire avait consigné cette préférence pour les fournisseurs locaux dans sa procédure, il a été rappelé au cours de l'examen que cette pratique enfreint la *Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic* et l'Accord sur le commerce intérieur (ACI), à moins d'en informer expressément les fournisseurs ou les soumissionnaires éventuels dans les demandes d'offre ou de proposition.

Le service des comptes fournisseurs et celui des achats vérifient régulièrement que les procédures d'achat sont bien respectées. Les membres du personnel de ces services comprennent bien leur rôle de supervision, et la direction veille à ce qu'ils reçoivent la formation nécessaire. En ce qui concerne les commandes que les écoles font parvenir directement à un fournisseur attiré, le personnel du conseil scolaire procède à des vérifications périodiques et aléatoires pour s'assurer du respect des procédures d'achat.

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

La direction se sert de partenariats pour augmenter le pouvoir d'achat et réduire au minimum le coût des biens et services fournis. Le conseil scolaire participe à diverses centrales ou consortiums d'achats, parmi lesquels on retrouve la St. Lawrence Seaway Purchasing Co-Operative, qui réunit cinq conseils scolaires et deux collèges pour l'achat de fournitures scolaires, d'ameublement scolaire, de tableaux blancs interactifs, de papier, etc. De plus, le conseil scolaire partage avec les conseils coïncidents la gestion des déchets et la gestion des fournitures et services de conciergerie. La relation que le conseil entretient avec les conseils coïncidents est solide et elle s'est avérée mutuellement bénéfique.

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

Le conseil scolaire a adopté la procédure administrative n° 515 sur les modalités d'achat. Celle-ci contient des lignes directrices claires pour tous les types d'achat, y compris sur l'approvisionnement concurrentiel et les niveaux de pouvoir d'achat.

Voici les différentes méthodes admises selon la valeur de l'achat :

- Achats de 5 000 \$ ou moins – Proposition verbale ou catalogue
- Entre 5 000 \$ et 25 000 \$ – Devis montrant l'en-tête du fournisseur prescrit;
- Entre 25 000 \$ et 100 000 \$ – Proposition officielle d'un fournisseur de la liste approuvée sur le formulaire type du Conseil;

- Plus de 100 000 \$ – Appel d'offres ou demande de proposition annoncé.

La procédure administrative du Conseil sur les achats établit en détail les définitions et les obligations selon le niveau d'achat (proposition verbale, devis imprimé, proposition officielle, appel d'offres cacheté, etc.). Elle présente également dans ses annexes l'ordinogramme du processus d'approvisionnement concurrentiel (annexe A) ainsi que les modalités d'achat et les niveaux d'approbation (annexe B). Ces documents présentent une vue d'ensemble très claire du processus et de ses étapes, et permettent de responsabiliser le personnel en ce qui a trait à la procédure administrative. Le conseil scolaire dispose d'un code de déontologie s'appliquant aux achats qui repose sur trois principes de base :

- I. Intégrité personnelle et professionnalisme
- II. Responsabilité et transparence
- III. Conformité et amélioration continue

Pour appuyer la procédure sur les achats et le code de déontologie, tous les membres du personnel reçoivent une formation générale sur les modalités d'achat et les responsabilités. Encore une fois, les groupes d'employés ayant la charge de modalités d'achat particulières reçoivent une formation spécialisée en ce sens.

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

Les cartes de crédit pour petits achats sont en usage au conseil scolaire depuis la fusion. Elles sont utilisées dans toutes les écoles et tous les services. Les conseillères et conseillers scolaires représentent le seul groupe auquel on ne remet pas de carte de crédit, mais leurs frais de déplacement sont portés à la carte de crédit institutionnelle que détient un membre du personnel du conseil scolaire. Les cartes de crédit pour petits achats ont une limite de 500 \$ par transaction, et leur solde mensuel ne peut excéder 3 000 \$. Dans certains cas, le solde mensuel permis s'élève à 5 000 \$. Ces cartes ne permettant que de petits achats; il faut recourir à un bon de commande pour les achats de plus de 2 000 \$. La direction et le personnel du service des finances examinent les dépenses faites par cartes de crédit pour petits achats afin de vérifier le bien-fondé de celles-ci et le respect des ententes avec les fournisseurs.

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

Le conseil scolaire a pu réduire le nombre de bons de commande pour les achats de moins de 2 000 \$ au moyen du programme de cartes de crédit pour petits achats. La direction s'est penchée sur la question de la mise en œuvre d'un système de triple rapprochement, mais elle doute de sa rentabilité. Le système informatique de gestion

financière du conseil scolaire accueille la plupart des étapes du processus d'approvisionnement. Les achats sont faits en ligne, puis transmis automatiquement au service de comptabilité après leur approbation par une superviseure ou un superviseur. Ensuite, le service de comptabilité approuve la commande, crée un bon de commande qui est transmis par courriel au fournisseur concerné et crée un engagement au poste budgétaire correspondant. La facture est envoyée directement au conseil scolaire et, dans certaines circonstances, le service des comptes débiteurs assure un suivi avec les écoles en leur demandant de confirmer leur intention de payer la facture. C'est à cette étape que l'école a la possibilité de s'opposer au paiement s'il existe des incohérences entre la facture et la commande.

Le triple rapprochement n'est pas systématiquement appliqué au conseil scolaire, puisque le processus de confirmation tacite est en usage. Le service de gestion des installations fait cependant appel à un processus normalisé de triple rapprochement en raison du coût élevé des matériaux et du fait que les services demandés exigent souvent une confirmation. Le conseil scolaire effectue un double rapprochement pour la plupart des achats afin d'accroître sa surveillance sur l'intégralité du cycle des achats. Le conseil scolaire devrait étudier la rentabilité d'un processus de triple rapprochement.

Le conseil scolaire dispose d'un processus de comptabilité d'engagements pour surveiller l'utilisation du budget, un processus intégré au système informatique de gestion financière. Le service a mis en œuvre une interface qui permet de passer des commandes aux fournisseurs et de les traiter. Les applications de commandes en ligne ont été mises en place et sont gérées par les fournisseurs. La présence de catalogues en ligne permet au conseil de connaître les coûts actuels et de faciliter son approvisionnement.

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

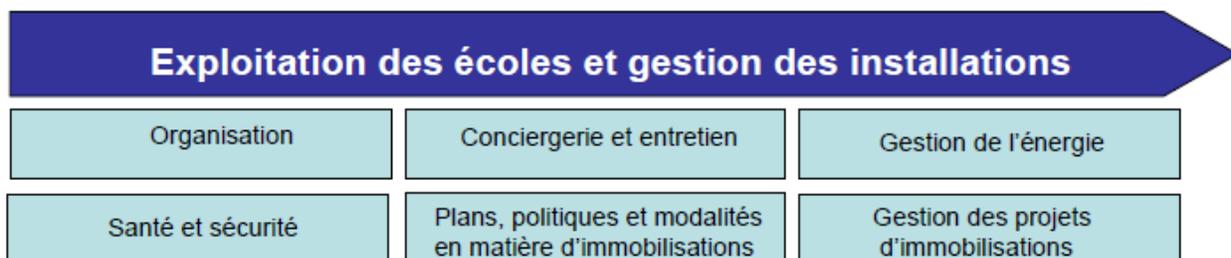
Le conseil scolaire fait appel aux transferts électroniques de fonds (TEF) pour régler beaucoup de ses achats auprès des fournisseurs. Le système de paiement en ligne utilisé par le conseil scolaire est géré par son institution financière. Le fait d'utiliser une seule institution financière facilite les transferts électroniques de fonds.

### **Recommandations :**

- À partir de ses documents en approvisionnement, le Conseil devrait élaborer des politiques qui viendraient compléter sa procédure administrative globale en approvisionnement pour assurer la conformité avec la Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic, qui vient de remplacer les *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*.

- 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 efficaces et efficaces de conception et de construction des nouvelles installations.

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

### 5.1 Organisation des opérations et des installations

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

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière d'organisation des 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 de gestion 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 établit ses objectifs d'après le plan stratégique du conseil scolaire. Les principales initiatives du service cadrent avec l'objectif stratégique global n° 5 sur la préparation aux prochaines modifications du système et la planification d'un environnement durable. Les principales initiatives prévues en 2010-2011 suivent.

- Faire augmenter le nombre d'écoles participant au programme EcoSchools.
- Poursuivre la mise en œuvre de projets d'immobilisations supplémentaires de gestion de l'énergie en conformité avec les recommandations du rapport de vérification de la consommation d'énergie.
- Mener un examen des pratiques générales de recyclage.
- Réduire la dépendance au service d'eau embouteillée dans tout le conseil scolaire.
- Terminer la conception des nouvelles écoles (partie est de Kingston et Greater Napanee), lancer l'appel d'offres et commencer la construction;
- Choisir l'architecte, terminer le processus de conception et préparer les documents de l'appel d'offres pour l'école de Sharbot Lake.
- Poursuivre l'examen des programmes et des installations de secteurs scolaires sélectionnés.
- Installer, selon les besoins, de nouvelles classes mobiles à diverses écoles.
- Terminer l'important projet de modernisation du système de chauffage de l'école NDSS.
- Remplacer les chaudières des écoles secondaires Sydenham et L.C.V.I. et le système de ventilation de l'école Perth Road P.S.
- Terminer les projets d'amélioration entrepris à diverses écoles pour satisfaire les besoins du programme et la *Loi de 2001 sur les personnes handicapées de l'Ontario*.
- Poursuivre la collaboration avec les partenaires de la collectivité pour mettre au point la planification et la construction des installations communautaires d'athlétisme de Kingston.
- Terminer l'agrandissement de l'école secondaire Sydenham.

- Mettre à niveau le système de contrôle de l'immotique de diverses écoles.
- Installer une nouvelle chaudière à biomasse au centre N.A.E.C. et un système de chauffage géothermique aux écoles Bath P.S. et Perth Road P.S.
- Terminer les autres projets du plan d'immobilisations décennal du Conseil.

Le personnel essentiel, les mesures à prendre, le calendrier, le budget et l'état d'avancement sont indiqués pour chaque initiative. La mise à jour du plan annuel du service se fait conjointement avec celle du plan stratégique global. Les rapports sur le plan annuel du service sont déposés au Conseil en milieu d'année et en fin d'année, en août.

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

Le chef de la gestion des installations relève directement du surintendant des affaires scolaires. Sept postes relèvent directement du chef, et l'effectif du service dépasse les 40 employés. Le personnel administratif de ce service travaille au bureau du conseil scolaire, et les gens de métier travaillent à l'atelier principal sur le site du bureau central du conseil scolaire. Le service opère un atelier de production dans une installation scolaire. La structure du service des installations et ses liens hiérarchiques sont mis en évidence dans l'organigramme du conseil scolaire, que le public peut consulter. Les changements apportés à la structure du service découlent des changements apportés à son financement. Comme le conseil scolaire dispose à présent de plus de fonds provenant du ministère pour ses programmes et initiatives, le soutien qui leur est nécessaire se modifie en conséquence. Par ailleurs, il existe une description d'emploi pour tous les postes du service. Les superviseuses et superviseurs ainsi que les membres du personnel possèdent la formation ou l'expérience requise. Les membres du personnel détiennent divers types de diplômes et de certificats, parmi lesquels on retrouve un diplôme d'ingénieur, des maîtrises en administration des affaires, des diplômes de technologue en génie civil, et en architecture, etc. Pour leur part, les gens de métier détiennent des certificats de qualification, et bon nombre sont des maîtres.

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

Le service de gestion des installations établit les politiques et procédures concernant ce qui suit :

- les cartes de crédit pour petits achats;
- les cartes de crédit institutionnelles;
- la surveillance vidéo;

- le matériel de terrain de jeu;
- l'utilisation des installations par la collectivité;
- les partenariats de partage des installations;
- « Favoriser les partenariats pour le partage des installations ».

Le service de gestion des installations a adopté un manuel rédigé à l'intention des directions d'école. Le personnel du service et celui des autres services peuvent aussi appliquer et utiliser ce matériel. Les cadres supérieurs du service pratiquent une surveillance des nouvelles lois et des nouveaux règlements. Leurs réunions, qui se tiennent aux deux semaines, permettent de faire connaître au groupe tout changement concernant les règlements ou politiques en vigueur. C'est également à ce moment que le surintendant des affaires scolaires fait une mise à jour.

La direction fait connaître les nouvelles politiques et procédures par une communication directe ou par une formation. Les membres du personnel de conciergerie et d'entretien reçoivent deux semaines de coaching qui établit une fondation solide pour qu'ils connaissent bien les rôles de chacun et comprennent un peu les politiques du Conseil et les procédures administratives. Pour que tout le système soit au courant des priorités établies et des modifications apportées à la réglementation, l'ordre du jour du Comité exécutif et celui des réunions avec les directions d'école comportent des points permanents à cet effet. Ces réunions permettent également aux cadres supérieurs du service de recevoir les commentaires du reste du conseil scolaire.

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière 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.	Non
Le modèle d'affectation des concierges de la direction permet l'utilisation optimale du personnel et tient compte de nombreux facteurs (p. ex., la superficie au sol, les classes mobiles et les gymnases).	Oui

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

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	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 d'entretien 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

## Système de gestion, surveillance et 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

Les normes de nettoyage et d'entretien font partie du manuel de gestion des installations, et le superviseur des services de conciergerie fait connaître les mises à jour par des notes de service régulières. La vérification de la propreté des installations scolaires se fait une fois par mois à l'aide d'un formulaire type d'assurance qualité. Le service recueille et examine ces formulaires pour en assurer la supervision, repérer les tendances et améliorer la qualité des services. Les directions d'école sont encouragées à parler de tout problème de propreté directement avec les concierges ou la ou le concierge en chef. C'est ce type de relations étroites et de procédures de signalement qui encourage l'appropriation des installations du conseil scolaire et qui favorise un environnement plus propre pour tout le personnel et les élèves.

La direction a indiqué que 75 % des produits de nettoyage utilisés par le conseil scolaire sont certifiés écologiques. Les tests et les évaluations de produits écologiques font partie d'un processus continu. Lorsque le conseil a amorcé son virage vert, une école M-12 a tenté de n'utiliser que des produits de nettoyage écologiques. À la suite de cet essai qui a duré plusieurs mois, certains des produits testés sont devenus la norme au conseil, alors que d'autres ne sont plus utilisés en raison de leur coût prohibitif. Il existe des procédures et des normes en matière de produits de nettoyage écologiques qui sont en place dans tout le conseil scolaire. La formation sur les systèmes de nettoyage écologique est assurée dans certains cas par des fournisseurs.

Bien que le conseil scolaire ait progressé considérablement dans la mise en œuvre du nettoyage écologique, plusieurs aspects de l'initiative devront être officialisés conformément au *Guide du Programme d'écopropreté* du ministère. Ce guide recommande un plan de mise en œuvre de nettoyage écologique en 10 étapes. La direction devrait entre autres tenir compte des éléments suivants :

- Élaboration d'outils pour favoriser la mise en œuvre – un manuel de procédures d'exploitation uniformisées en matière d'écopropreté devrait définir les attentes du conseil scolaire quant aux procédures d'exploitation de l'écopropreté dans les écoles.
- Stratégie de communication – une stratégie de communication permettra de sensibiliser les intervenants (occupants des établissements, concierges, fournisseurs) sur les avantages du programme et leur rôle pour l'appuyer.
- Évaluation et suivi du progrès – durant la première année de mise en œuvre, un examen de l'initiative devrait être réalisé tous les trois à six mois, puis annuellement après la première année.

Au conseil scolaire, l'affectation du personnel de conciergerie se fait surtout d'après une mesure de la superficie en pieds carrés et fait partie des conventions collectives. Comme point de départ, ce sont 20 000 pieds carrés qui ainsi sont alloués à chaque concierge. Ensuite, c'est à partir de ce nombre qu'un comité composé de représentants du syndicat et de la direction considère les intrants comme le type d'utilisation ou l'âge des installations et le nombre de classes mobiles pour établir l'allocation de concierges pour chaque école. Cette allocation se rapproche beaucoup du niveau de financement établi par le ministère, et la direction veille à faire régulièrement le rapprochement entre les coûts de conciergerie du conseil avec ceux des autres conseils, particulièrement dans l'Est de l'Ontario.

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

Le service fait le suivi annuel des projets d'amélioration au moyen du système de gestion de projets du conseil scolaire. Chaque année, un comité composé de membres du personnel d'entretien et des directions d'écoles élémentaires et secondaires décide des projets qui seront mis en œuvre. Ce comité classe les projets par ordre de priorité en déterminant d'abord si ces projets correspondent au plan stratégique, puis aux priorités de santé et sécurité, ensuite aux objectifs de conservation d'énergie et finalement à d'autres mesures. Ce comité de l'amélioration examine les projets dont le coût varie entre 25 000 et 250 000 \$. Il prend également en considération les données du système d'ordres de travail qui soulèvent les tendances et les zones nécessitant une attention particulière et des fonds. N'importe quelle école peut soumettre un projet, tout comme le fait le service de gestion des installations. Les projets non retenus ne sont

pas reconduits l'année suivante. Le comité ne considère ainsi que les nouvelles demandes. Les conseillères et conseillers scolaires ne prennent pas part à l'approbation de ces projets; cependant, ils déterminent le budget global qui leur sera alloué et ils l'approuvent.

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

La formation des nouveaux membres du personnel se fait en ligne ou en classe. Cette formation comprend les cours obligatoires, comme celui sur le Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT), celui sur la prévention des chutes et d'autres programmes. Au service, on compile les formations reçues par tous les membres du personnel dans des chiffriers. Cette base de données permet de repérer les personnes qui ont besoin de cours de recyclage ou des mises à jour de cours obligatoires. Pour la formation sur le système, on fait appel aux fournisseurs. Le service n'offre pas officiellement de formation polyvalente, mais certains concierges ont reçu une formation sur le système d'immatriculation, ce qui comprend une formation de base sur le chauffage, la ventilation, le conditionnement d'air (CVCA) et sur les chaudières, de façon à être mieux à même de détecter la présence d'un problème. La direction affirme que la formation fait partie des priorités au service de gestion des installations, car celle-ci serait corrélée directement aux statistiques de santé et sécurité et au coût des primes de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT).

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

Le conseil scolaire se sert de l'application de gestion de projets pour faire le suivi et l'inventaire de tout le matériel essentiel. C'est ainsi que l'entretien et la maintenance des systèmes et du matériel essentiel font l'objet d'une entrée et d'une case horaire dans le système de gestion de projets, et celui-ci produit les ordres de travail à l'intention du personnel d'entretien. Tous les véhicules du conseil scolaire en font partie, et tous les travaux d'entretien à effectuer ou qui ont eu lieu y sont consignés. Le superviseur des services d'entretien fait également le suivi, au moyen d'un chiffrier, de tout le matériel d'entretien et de tous les travaux d'entretien effectués sur celui-ci.

Le service 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. Intégrant les offres permanentes conclues avec les fournisseurs préférés dans le cadre de l'entente des Tri-Board, les commandes sont gérées centralement par le système de bon de commande par mesure d'efficacité. La direction a déterminé le coût de l'entretien par école. Ce coût sert de référence au moment de l'établissement des rapports annuels sur la rentabilité des nouvelles initiatives et des nouveaux projets. La direction a rédigé les procédures d'achat de manière à encourager l'utilisation de

produits durables sur le plan de l'environnement. Voici justement le libellé de la section 5.4.0 (Procédures d'achat) :

Le Conseil scolaire appuie les produits et les services durables sur le plan de l'environnement. Dans la mesure du possible et de la rentabilité, si tous les autres critères s'équivalent, le Conseil privilégie le choix des produits et services durables sur le plan de l'environnement. Pour chaque produit ou service, il faut, lorsque des caractéristiques sont spécifiées, examiner les facteurs environnementaux suivants :

- a) les produits sont faits des matières recyclées ou recyclables;
- b) les produits respectent les normes de sécurité environnementale et de toxicité tout en offrant un niveau de rendement acceptable;
- c) les produits ou la technologie réduisent au minimum l'utilisation de produits de papier;
- d) l'achat de gros.

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

Le conseil scolaire se sert d'un programme informatisé pour assurer le suivi des ordres de travail en fonction des sites et du type de travail à effectuer. Les membres du personnel de conciergerie et d'entretien se servent d'assistants numériques ou PDA pour accéder aux ordres de travail, les communiquer, les ouvrir ou les fermer lorsqu'ils sont sur le terrain. Ces ordres de travail offrent à la direction une image claire de l'ensemble des coûts associés, entre autres choses, les heures de travail et le matériel utilisé. Pour compléter ces systèmes électroniques, la direction demande de tenir un registre des allées et venues des fournisseurs en visite dans les écoles. Ces systèmes permettent au personnel scolaire d'effectuer une comparaison avec le nombre d'heures facturé par les fournisseurs. La direction assure donc une comparaison continue entre les rapports internes et ceux des fournisseurs pour rationaliser ses coûts. La direction doit également tenir compte des conventions collectives qui régissent le travail qui peut être fait par le personnel interne et le personnel contractuel. Parmi les mesures de contrôle des coûts au service, les démarches de retour au travail reçoivent une attention particulière. Toutes les possibilités sont offertes aux employés en vue d'un retour au travail, et le service investira dans ce sens afin de faciliter la chose.

### **Recommandation :**

- Le conseil scolaire devrait se fonder sur le *Guide du Programme d'écopropreté* du ministère pour mettre en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.

### 5.3 Gestion de l'énergie

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

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

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

#### Plan de gestion de l'énergie

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
Dans le cadre de la 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.	Non
Les bonnes initiatives de conservation sont communiquées aux écoles et à d'autres conseils scolaires.	Oui

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

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
La direction présente officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.	Non
Un système complet est en place pour inscrire les dépenses au budget, faire le suivi de la consommation et la réglementer et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies.	Non

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
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.	Non

### Plan de gestion de l'énergie

Le conseil scolaire a intégré des éléments de la gestion de l'énergie dans ses plans de gestion des installations. Cependant, il n'a pas élaboré un plan officiel de gestion de l'énergie. La direction surveille le niveau de consommation des services publics, investit dans les projets d'énergie renouvelable, distribue des dépliants sur la conservation d'énergie au personnel du conseil scolaire et encourage le programme EcoSchools de l'Ontario, qui s'adresse aux élèves. Un membre du personnel saisit le niveau de consommation des services publics dans le système de suivi du conseil scolaire et fait les vérifications nécessaires. Dans les écoles, les directions d'école ont accès aux données de la consommation d'énergie, et la direction fait part de son intention d'afficher ces données courantes sur la consommation d'énergie dans les emplacements scolaires.

Le conseil scolaire travaille également avec des partenaires de la communauté dans le cadre de ses démarches en gestion de l'énergie. Les fournisseurs tiers et les technologues étudiants provenant d'un collège local mènent chaque année les vérifications sur la consommation d'énergie des installations scolaires. Fait intéressant, le conseil scolaire travaille avec les entrepreneurs locaux en bâtiments pour donner une occasion aux étudiantes et étudiants d'apprendre les techniques de construction domiciliaire.

Au cours de la récente initiative nommée Harvesting House (<http://theharvestinghouse.limestone.on.ca/>), les étudiantes et étudiants ont construit une maison écologique et efficiente qui sert à présent d'école et permet de sensibiliser le public. Cette initiative permet d'enseigner de façon pratique les processus et principes de gestion de l'énergie.

Le conseil scolaire fait part de ses réussites en gestion de l'énergie tant à l'interne qu'à l'externe. Le conseil scolaire devrait poursuivre ses initiatives actuelles et concrétiser son intention d'établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie conforme à la *Loi de 2009 sur l'énergie verte* qui comprend des mesures à mettre en œuvre et des outils de surveillance et de gestion du plan.

Si le conseil scolaire a harmonisé ses pratiques d'approvisionnement de façon à appuyer les démarches en gestion de l'énergie, ces pratiques ne correspondent pas à des objectifs précis parce qu'il n'existe pas de plan officiel. Le conseil scolaire devrait rendre officiel son plan de gestion de l'énergie pour en assurer la cohérence dans sa politique d'achat. L'achat de l'énergie et du gaz naturel est assuré par les consortiums, et les analyses de cas permettent d'évaluer si un changement de carburant à certaines installations permettrait de rendre le système plus efficace. Le conseil scolaire indique que les pratiques d'achat encouragent l'utilisation de produits écoénergétiques.

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

Quoique le conseil assure une surveillance de la consommation d'énergie, il ne dispose pas pour l'instant d'un plan officiel d'économie d'énergie. C'est ce qui explique l'absence de rapports sur l'atteinte des objectifs d'économie d'énergie. Un programme fait sur mesure facilite le suivi de la consommation d'énergie du conseil et fournit à la direction une analyse historique de celle-ci. Le conseil scolaire devrait élaborer des objectifs de conservation d'énergie qui feront l'objet de suivis et de rapports.

Le conseil scolaire a mandaté un comité de travail d'élaborer une politique environnementale globale visant à encourager la protection de l'environnement dans les écoles. Plusieurs initiatives respectueuses de l'environnement sont en place. Le conseil scolaire devrait poursuivre les démarches actuelles parallèlement au processus de planification.

### **Recommandations :**

- En se fondant sur les données en matière de consommation d'énergie, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des mesures quantifiables et les outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*, le plan de gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, d'objectifs (cibles de conservation) et de priorités pour la gestion de l'énergie et la conservation des ressources. Le plan devrait inclure l'établissement de possibilités à court et à long terme comportant des jalons, des rôles, des responsabilités et des budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté.
- Le conseil scolaire devrait élargir sa politique d'approvisionnement de façon à concourir aux objectifs de gestion de l'énergie.
- La direction devrait présenter au Conseil des rapports annuels officiels sur les économies d'énergie réalisées par rapport à la consommation prévue dans son plan lorsque ce dernier sera élaboré.

- Le conseil scolaire devrait mettre en place un système pour faire le suivi de la consommation d'énergie, budgétiser les dépenses, et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies sur le plan de la gestion de l'énergie.
- Le conseil scolaire devrait élaborer une politique environnementale globale qui viendrait compléter sa procédure administrative actuelle en matière de sensibilisation à l'environnement afin d'assurer la sensibilisation à l'environnement et des pratiques de gestion responsable.

## 5.4 Santé et sécurité

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière 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.	Oui
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.	Non

## **Gestion de la santé et de la sécurité**

Le conseil scolaire a établi un manuel sur la santé et sécurité au travail qu'il actualise annuellement et que vient appuyer la procédure administrative n° 404 sur la santé et la sécurité au travail. Le conseil a formé dans chaque emplacement scolaire un comité sur la santé et la sécurité au travail dans lesquels tous les groupes d'employés sont représentés, et en a créé un autre pour l'ensemble du conseil.

Toutes les questions de santé et de sécurité au travail, quelles qu'elles soient, sont traitées rapidement. Sur signalement de moisissures et de problèmes en lien avec la qualité de l'air, un membre du personnel des installations est dépêché sur place en moins d'une heure.

Le conseil scolaire a adopté une stratégie de sécurité qui tient compte des divers éléments de sécurité inscrits au plan du service. La direction a mené des sondages auprès des élèves et auprès du personnel pour obtenir des données sur le climat dans les écoles et leur impression de sécurité. Le conseil scolaire entend mener ces sondages auprès des parents. Les Équipes d'action pour la sécurité dans les écoles ont été formées pour chacune des écoles et certains de ses membres procèdent à l'évaluation des menaces en chaque lieu. Le recours aux services de police et d'incendie fait l'objet de protocoles normalisés dans l'ensemble du conseil scolaire, et la formation sur les mesures d'urgence se déroule sous la supervision de ces services.

Le conseil scolaire travaille à séparer les programmes de santé et bien-être qui s'adressent aux employés de ceux qui s'adressent aux élèves. La direction s'occupe de la formation du personnel concernant un programme sur la nutrition devant entrer en vigueur en septembre 2011. Le conseil scolaire devrait continuer à élaborer une stratégie globale en matière de santé qui témoignerait de ses politiques et modalités visant à promouvoir la santé et le bien-être de ses élèves et de tous les groupes d'employés.

### **Recommandation :**

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

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

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

- déterminer si les immobilisations des écoles sont utilisées de façon efficace et efficiente;
- déterminer si la direction effectue une bonne planification concernant les exigences futures en immobilisations 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.	Non
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

Conformément aux exigences du ministère, le conseil scolaire est suffisamment financé et il a rempli son modèle d'analyse financière des immobilisations. Le conseil scolaire a établi un calendrier sur 10 ans touchant aux améliorations des installations qui est mis à jour au moyen des systèmes SIIS et ReCAPP. Un membre du personnel est responsable de la mise à jour de ReCAPP. Le système d'ordres de travail du conseil relève les installations et les systèmes auxquels il faut porter attention, et les projets à priorité élevée (high) ou urgente de ReCAPP forment une bonne partie des projets pluriannuels en matière d'immobilisations. L'administration principale, qui recueille les commentaires de la direction de la gestion des installations, présente le calendrier décennal des améliorations d'installations au Conseil, qui l'approuve. Ce calendrier appuie le plan de service et le plan stratégique, et il est basé sur un plan d'installations à long terme qu'un tiers avait élaboré en 2007.

Bien que le conseil scolaire élabore un plan d'entretien annuel et utilise le SIIS pour déterminer certains besoins en immobilisations, il n'existe pas de plan d'immobilisations pluriannuel très précis que doit approuver le Conseil. Il est reconnu que le conseil scolaire tient compte des commentaires des intervenantes et intervenants au moment de la planification des projets en matière d'immobilisations. Le conseil scolaire est invité à élaborer un programme d'immobilisations pluriannuel approuvé, comprenant le plan de financement connexe approuvé par le Conseil, afin d'assurer la prévision à long terme de la planification des immobilisations.

Le conseil scolaire dispose d'une politique approuvée concernant les subventions pour les installations destinées aux élèves. La politique n° 15 en matière d'installations scolaires précise les activités du Comité d'étude des subventions pour les installations

destinées aux élèves. Le conseil scolaire applique également une politique de partenariat pour le partage des installations, adoptée par le Conseil.

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

Afin d'assurer l'exactitude des prévisions des besoins en matière d'immobilisations, le conseil scolaire confie la gestion du système SIIS au service de la planification, et celle du système ReCAPP au service de gestion des installations. ReCAPP est régulièrement mis à jour et, récemment, il a été modifié de façon à être relié à un processus à venir du Comité d'étude des subventions pour les installations destinées aux élèves. Le conseil scolaire suit les lignes directrices du ministère pour cibler, à l'aide du système ReCAPP, les écoles dont les coûts de réparation sont prohibitifs. Les prévisions en matière d'immobilisations et les plans de financement connexes font l'objet d'une évaluation annuelle et d'une révision qui tient compte des besoins actuels, des changements et des commentaires de tous les intervenants. Le Programme d'apprentissage à temps plein de la maternelle et du jardin d'enfants fait maintenant partie des prévisions de l'effectif du conseil scolaire.

#### **Recommandation :**

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

## **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;
- déterminer les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière 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 guidé par les principes établis dans le manuel préparé par le Comité d'experts en matière de normes d'immobilisations scolaires intitulé From Concept to Classrooms – Leading Practices Manual on School Construction.	Oui
Le conseil scolaire se base sur les principes présentés dans la Loi de 2009 sur l'énergie verte adoptée par l'Ontario pour la construction, l'acquisition, l'utilisation et la gestion des installations scolaires.	Oui
L'administration principale dispose de politiques et modalités normalisées pour rationaliser les projets de construction, notamment la comparaison avec les frais et normes de construction des autres conseils scolaires (y compris les conseils coïncidents).	Oui

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

Principales pratiques liées à la gestion 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**

La direction cherche d'abord à utiliser toutes les installations scolaires disponibles avant de construire, d'acheter ou de louer des installations supplémentaires. La direction entend rationaliser ses installations scolaires, vu la baisse des effectifs. Les projets de construction en cours au conseil scolaire font appel à des processus efficaces et à une conception économique. La direction a retenu les services d'une société d'architectes pour la gestion du processus de conception des nouvelles écoles, et elle fait état d'économies, surtout dans ses activités de liaison avec la communauté. Les comités de conception des bâtiments, qui appuient le processus de conception, sont composés des directions d'école, de parents provenant des conseils visés, le personnel du programme, le personnel des installations, une représentante ou un représentant des services financiers, des représentants des services de planification et de TI et une conseillère ou un conseiller scolaire.

La direction fait appel à des conceptions économiques et à des principes de conservation de l'énergie, conformément à la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*. Le conseil scolaire évalue ses coûts de construction en les comparant à ceux des conseils coïncidents et aux normes de l'industrie. On retient les services d'un expert-conseil, qui examine les projets de construction actuels et élabore des prévisions officielles de coût à trois reprises pour chacun des projets.

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

La direction s'est dotée d'un processus efficace pour surveiller et contrôler les projets de construction et leurs coûts, conformément aux exigences du ministère. Tous les projets de réfection sont gérés à l'interne, leur supervision étant assurée par le coordonnateur des projets d'immobilisations, un ingénieur technologue agréé. Les rencontres sur le chantier donnent lieu à un procès-verbal, et le service de gestion des installations qui en reçoit une copie décide alors s'il y a lieu d'accepter les nouvelles estimations de coût ou les ordres de modification. Une marge tampon de 10 % est accordée à chaque projet. Les règlements qui régissent les procédures d'achat au conseil scolaire régissent également les modifications apportées au coût de construction ou aux bons de commande. C'est pourquoi les ordres de modifications sont approuvés par le personnel. Les paiements doivent être d'abord approuvés par l'architecte et le coordonnateur des projets d'immobilisations, et ensuite, par le chef du service des installations. Il faut un expert-conseil indépendant pour chaque projet d'importance. La direction, qui fait appel en ce moment à un tel expert, peut retenir ses services pour d'autres projets.

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

Le conseil scolaire confie aux gens de métier à son emploi des petits projets de rénovation ou modernisation. Pour le reste, le conseil a attitré quatre sociétés

d'architectes et il a confié ses travaux de génie mécanique à un fournisseur pour la période 2011-2013. Le conseil scolaire se sert d'un modèle de contrat pour ses projets de construction et veille à ce que tous ces contrats soient conformes à celui du Comité canadien des documents de construction (CCDC). Ces contrats comprennent des exigences de diligence raisonnable, notamment des preuves de conformité aux lois régissant la santé et de l'inscription au régime de sécurité professionnelle et d'assurance contre les accidents du travail, ainsi que 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.

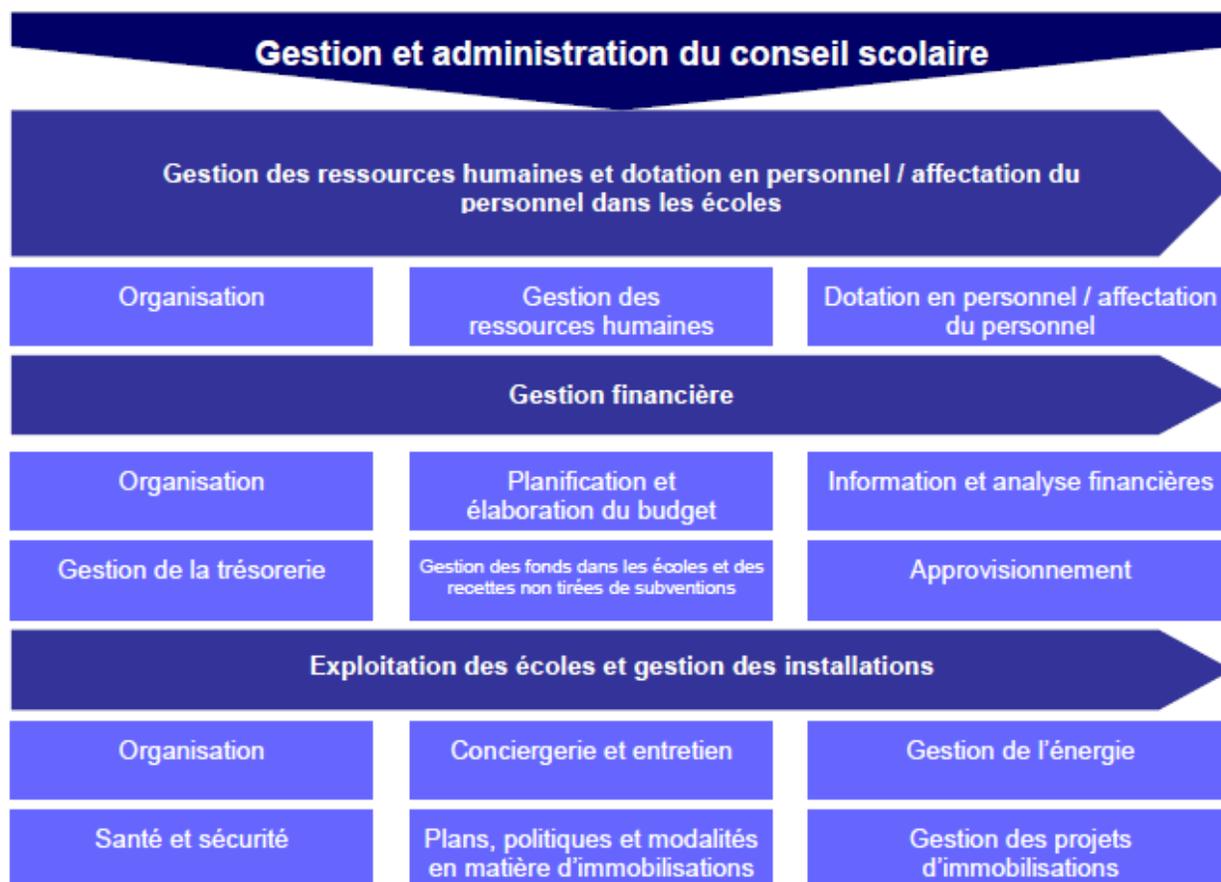
Chaque examen opérationnel tient compte des caractéristiques et du contexte propres à chaque conseil, de manière à :

- 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.

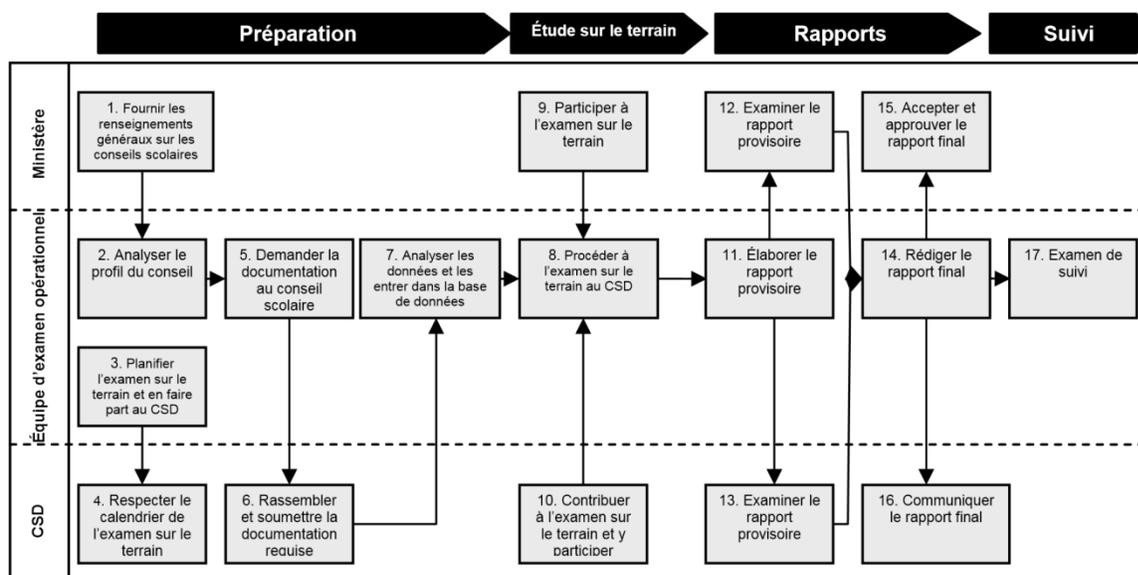
Chaque processus est examiné en fonction des activités qui le composent et de sa conformité aux principales pratiques, notamment de la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les appuie.



### 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. L'Équipe d'examen utilise ces données pour mieux connaître le conseil scolaire avant d'entreprendre l'étude sur le terrain.

Activité principale	Description
Rassembler et soumettre la documentation requise	Après avoir reçu la demande de données, chaque conseil rassemble les données demandées. Pour ce faire, les conseils disposeront d'au moins trois semaines avant le début de l'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'étude 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 situation.
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 Limestone District School Board. L'Examen a été réalisé selon la méthodologie décrite précédemment. L'Examen n'a ni la nature ni la portée d'une vérification effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues.

## Annexe B : Résumé des recommandations

### Gestion et administration du conseil scolaire

No	Recommandation
1.	Pour améliorer et maintenir les compétences en leadership, le conseil scolaire devrait élargir son plan de relève officiel, dont bénéficient les cadres supérieurs, pour y inclure les postes non scolaires.

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

No	Recommandation
2.	La direction de l'éducation devrait d'une part modifier la composition des comités d'embauche du conseil et, d'autre part, élaborer des politiques et modalités officielles d'embauche afin de clarifier le rôle des conseillères et conseillers scolaires et celui du personnel du conseil scolaire. Les conseillères et conseillers scolaires devraient élaborer les politiques qui régissent la dotation en personnel et l'embauche, mais ne devraient siéger à un comité d'entrevue ou d'embauche que s'il s'agit du poste de direction de l'éducation.
3.	Les conseillères et conseillers scolaires devraient continuer de fournir au conseil scolaire une politique et un cadre des priorités pour régir les négociations collectives, mais ne devraient pas y participer directement.
4.	La gestion des ressources humaines devrait établir et gérer des lignes directrices et des processus officiels en matière de perfectionnement professionnel pour le personnel non enseignant, lesquelles comprendraient un plan annuel d'apprentissage, une durée minimale de formation et un programme approfondi de formation pour tous les gestionnaires occupant des fonctions administratives. Cette mesure permettrait au conseil scolaire de répondre aux besoins de ses employées et employés.
5.	La direction devrait envisager de mener des entrevues de fin d'emploi avec tous les membres du personnel qui quittent le conseil scolaire afin d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis.

### Gestion financière

No	Recommandation
6.	La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques budgétaires du conseil scolaire en suivant le format suggéré dans la section 4.2 du présent rapport. Un plan ou un rapport officiel de gestion des risques, périodiquement revu et actualisé, présenterait entre autres des stratégies permettant d'atténuer le risque que les dépenses soient supérieures aux niveaux budgétisés.
7.	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 qui devraient faire l'objet d'une vérification interne.

No	Recommandation
8.	La direction devrait collaborer avec l'équipe régionale de vérification pour s'assurer que les plans de vérification annuels sont clairement documentés. Elle 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.
9.	En prenant ses documents d'approvisionnement comme point de départ, le Conseil devrait élaborer des politiques qui viendraient compléter sa procédure administrative globale en approvisionnement afin d'en assurer la conformité avec la <i>Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic</i> , qui vient de remplacer les <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> .
10.	La direction devrait réaliser un examen approfondi du cycle d'approvisionnement et de paiement du conseil scolaire et mettre en place le triple rapprochement automatique.

## Exploitation des écoles et gestion des installations

No	Recommandation
11.	Le conseil scolaire devrait se fonder sur le <i>Guide du Programme d'écopropreté</i> du ministère pour mettre en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.
12.	En se fondant sur les données en matière de consommation d'énergie, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des mesures quantifiables et les outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la <i>Loi de 2009 sur l'énergie verte</i> , 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.
13.	Le conseil scolaire devrait élargir sa politique d'approvisionnement de façon à concourir aux objectifs de gestion de l'énergie.
14.	La direction devrait présenter au Conseil des rapports annuels officiels sur les économies d'énergie réalisées par rapport à la consommation prévue dans son plan lorsque ce dernier sera élaboré.
15.	Le conseil scolaire devrait mettre en place un système pour faire le suivi de la consommation d'énergie, budgétiser les dépenses, et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies sur le plan de la gestion de l'énergie.
16.	Les conseillères et conseillers scolaires devraient adopter une politique environnementale globale qui vient compléter la procédure administrative en matière d'éducation environnementale afin de traiter autant cette question que celle de la gestion responsable.
17.	Le conseil scolaire devrait considérer la possibilité de mettre en place un plan ou une stratégie qui témoignerait de ses politiques et procédures actuelles ayant trait à la santé des élèves et des groupes d'employés et qui viserait à promouvoir la santé et le bien-être au sein du conseil scolaire. La direction devrait aussi envisager de coordonner de façon centralisée l'élaboration, la mise en place et la surveillance du plan.

No	Recommandation
18.	Le conseil scolaire devrait élaborer un plan d'immobilisations annuel et pluriannuel approuvé comprenant le plan de financement connexe.