

Ministère de l'Éducation

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

Février 2010

Table des matières

Résumé	1
Introduction	1
Gestion et administration du conseil scolaire.....	1
Recommandations :.....	2
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles	3
Recommandations :.....	3
Gestion financière.....	4
Recommandations :.....	4
Exploitation des écoles et gestion des installations	5
Recommandations :.....	6
1. Contexte et aperçu.....	8
1.1 Profil et structure du conseil scolaire	8
1.2 Principales priorités du conseil scolaire	9
1.3 Rendement des élèves	9
1.4 Sommaire financier	10
1.5 Principales statistiques du conseil scolaire	12
2. Gestion et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations	15
Établissement d'un modèle de gestion efficace	17
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	21
Processus décisionnel.....	22
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	24
Relève et développement de talent	24
Participation des intervenants.....	24
Recommandations :.....	25
3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles – Conclusions et recommandations	27
3.1 Organisation des ressources humaines.....	27
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	28
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	29
Surveillance et communication des politiques	29

	Recommandation :	29
3.2	Gestion des ressources humaines.....	30
	Recrutement et embauche du personnel	32
	Relations de travail	33
	Processus d'évaluation du rendement des employés.....	34
	Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité	37
	Gestion des ressources humaines et données sur la paie.....	38
	Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire	38
	Surveiller la satisfaction du personnel.....	39
	Recommandations :	39
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 ..	43
4.	Gestion financière – conclusions et recommandations	45
4.1	Organisation des finances	45
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	47
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	47
	Surveillance et communication des politiques	47
	Recommandations :	48
4.2	Planification et élaboration du budget.....	48
	Processus d'élaboration du budget annuel.....	49
	Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire	52
	Recommandations :	52
4.3	Information et analyse financières	53
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière	54
	Rapports financiers intermédiaires et annuels	54
	Vérification	55
	Recommandation :	56
4.4	Gestion de la trésorerie.....	56
	Gestion de l'encaisse et des investissements.....	57
4.5	Gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions	58

	Gestion des fonds dans les écoles	59
	Gestion des recettes non tirées de subventions	59
4.6	Approvisionnement	60
	Politiques et modalités	62
	Participation à des initiatives d'achats groupés	63
	Niveaux de pouvoir d'achat.....	64
	Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats ou de cartes de crédit institutionnelles	64
	Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat/paiement	65
	Utilisation du transfert électronique de fonds	65
	Recommandations :	66
5.	Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations	67
5.1	Organisation des opérations et des installations.....	67
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	69
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	69
	Surveillance et communication des politiques	70
	Recommandation :	70
5.2	Conciergerie et entretien.....	71
	Modèle de dotation/d'affectation du conseil qui appuie les normes de nettoyage et d'entretien	72
	Élaboration du plan d'entretien annuel/pluriannuel	74
	Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité	75
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien	76
	Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets.....	77
	Recommandations :	77
5.3	Gestion de l'énergie	77
	Plan de gestion de l'énergie.....	78
	Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie.....	79
	Recommandations :	80
5.4	Santé et sécurité	80
	Gestion de la santé et de la sécurité.....	81
	Recommandation :	83

5.5	Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	83
	Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations	84
	Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations.....	85
	Recommandation :.....	86
5.6	Gestion de la construction	86
	Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations	88
	Surveillance et présentation de la progression des projets de construction	88
	Tenue à jour de la liste approuvée de prestataires de services professionnels.....	89
	Annexes	90
	Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel	90
	Objectifs de l'Examen opérationnel.....	90
	Portée de l'Examen opérationnel.....	90
	Méthodologie de l'Examen opérationnel	91
	L'Équipe d'examen opérationnel.....	94
	Limites de l'Examen.....	95
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	96

Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'Examen opérationnel du Bluewater District School Board réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel formée de consultants externes de Deloitte et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'Examen opérationnel, qui a commencé le 5 octobre 2009, a duré trois jours.

Introduction

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

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

L'Équipe d'examen a constaté que le conseil scolaire avait mis en œuvre bon nombre des principales pratiques. Il convient de souligner les points forts du conseil scolaire, notamment son leadership en matière de gestion de l'approvisionnement. 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

Neuf conseillères et conseillers scolaires du conseil scolaire sont élus, et deux d'entre eux sont nommés pour représenter les intérêts des élèves de la Première nation Ojibway Nawash Unceded et ceux des élèves de la Première nation Ojibway de

Saugeen. L'équipe de l'administration principale est formée de la directrice de l'éducation et de six personnes occupant des postes clés, soit deux surintendantes de l'éducation (paliers élémentaire et secondaire), une surintendante responsable de la réussite des élèves, une surintendante des services aux élèves et une surintendance des affaires, ainsi qu'une administratrice des relations professionnelles. Celui qui occupe le nouveau poste de coordonnateur des communications doit rendre des comptes à la directrice de l'éducation.

Le conseil scolaire a adopté une structure de gestion dans laquelle sont clairement définis les rôles et les responsabilités des conseillères et conseillers scolaires et de l'administration principale, comme l'attestent deux politiques distinctes régissant le rôle des conseillères et conseillers scolaires et celui de la directrice de l'éducation. La première précise que les conseillères et conseillers scolaires ont pour rôle de surveiller les politiques approuvées et de s'assurer que l'administration réponde des politiques et procédures établies. La deuxième souligne que la directrice de l'éducation est responsable de mettre en œuvre les politiques du conseil scolaire et d'aiguiller tous les aspects opérationnels de celui-ci, et que le conseil scolaire dirige et contrôle le fonctionnement du système de l'éducation en élaborant des politiques.

Ces deux politiques ont été élaborées plus tôt cette année (en 2009) et seront examinées à nouveau en janvier 2010. La présidente du Conseil scolaire a indiqué que les conseillères et conseillers scolaires étudiaient actuellement un modèle de gestion qui leur permettrait de consulter plus fréquemment des rapports exhaustifs sur le fonctionnement du conseil scolaire.

En septembre 2009, le conseil scolaire a reçu un rapport rédigé par un conseiller indépendant à la suite d'un examen de l'ensemble du système. Bon nombre des recommandations de ce rapport visaient le modèle de gestion, c'est-à-dire la relation entre les conseillères et conseillers scolaires et l'administration principale, la prise de décisions et l'obligation de rendre des comptes, l'organisation et l'opportunité des réunions du conseil scolaire, la planification, la consultation et la communication. Au moment de l'examen opérationnel, le conseil scolaire s'affairait à concevoir un plan d'action pour mettre en œuvre ces recommandations. Ce plan devait être complété à la fin d'octobre 2009.

Recommandations :

- Les conseillères et conseillers scolaires, par un processus de consultation, devraient élaborer et communiquer un plan stratégique pluriannuel qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle. Cette façon de faire permettrait de fournir à tous les membres du personnel des lignes directrices sur les objectifs du conseil scolaire et de définir clairement les mesures qui permettront de les atteindre.

- Une fois le plan global élaboré, le conseil scolaire devrait concevoir un plan opérationnel annuel officiel qui correspondrait aux objectifs stratégiques pluriannuels des conseillères et conseillers scolaires. Cela permettrait aussi à tous les services de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
- L'administration principale devrait communiquer périodiquement aux conseillères et conseillers scolaires l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel.
- Le conseil scolaire devrait établir un plan de relève officiel en prévision des départs à la retraite et des démissions des principaux gestionnaires ou administrateurs, plus particulièrement en ce qui concerne les fonctions non scolaires du conseil.

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

Le service des ressources humaines (RH) du conseil scolaire jouit d'une bonne efficacité de fonctionnement dans l'ensemble. Il a mis en œuvre plusieurs pratiques principales, notamment les suivantes :

- 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 scolaire et des initiatives du ministère.
- La direction présente périodiquement des rapports sur l'affectation réelle du personnel comparativement au plan d'allocation et au budget originaux approuvés (ETP par fonction, service et programme, données réelles par rapport au budget).
- Les dossiers des RH sont à jour, et le service assure un suivi officiel des qualifications et de l'expérience du personnel enseignant.
- La direction des RH veille à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures administratives des RH.

Recommandations :

- Le service des RH devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspondrait au plan opérationnel et au plan stratégique global. Tous les services pourraient ainsi faire le suivi et faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.

- La direction devrait élaborer des politiques et des procédures de recrutement révisées annuellement afin que la planification des besoins en matière de personnel favorise le rendement des élèves.
- Le conseil scolaire devrait séparer le traitement de la paie des données sur le personnel pour maintenir l'intégrité des données.
- La direction devrait envisager d'élaborer un plan afin de mener des entrevues de fin d'emploi. Les commentaires ainsi recueillis permettraient d'améliorer les politiques des RH et les processus et programmes établis.
- Le service devrait élaborer un programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absences. Cette façon de faire permettra à la direction d'avoir une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité en misant sur le renforcement positif des employés et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés.

Gestion financière

Le service des finances a obtenu des résultats positifs grâce à la mise en œuvre de bon nombre des principales pratiques utilisées, notamment les suivantes :

- Le service des finances du conseil scolaire effectue un triple rapprochement (bon de commande, reçu et facture et inspection) avant de payer les factures.
- Le conseil scolaire participe activement à des consortiums ou des centrales d'achats et à des initiatives d'achats groupés.
- La direction veille à ce que des mesures de contrôle adéquates soient mises en œuvre pour préserver les fonds dans les écoles et coordonner la déclaration annuelle des recettes et des dépenses des écoles et des conseils d'écoles.
- Le conseil scolaire possède un système intégré d'information financière qui fournit en temps opportun des renseignements utiles et exacts aux intervenants.

Recommandations :

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

- Le conseil scolaire devrait examiner la structure organisationnelle du service des finances pour s'assurer de son efficacité et de son efficience.
- Le conseil scolaire devrait comparer ses coûts de dotation en personnel à ceux de conseils scolaires semblables dans le cadre du processus d'élaboration et de planification du budget pour une utilisation efficace des ressources.
- Le conseil scolaire devrait officiellement ajouter une étape au processus de planification du budget pour veiller à ce que ses objectifs budgétaires correspondent aux objectifs soulignés dans son plan stratégique pluriannuel.
- Le service devrait envisager de regrouper les principaux risques et les stratégies d'atténuation en un plan unique de gestion des risques.
- La direction et les conseillères et conseillers scolaires devrait nommer des conseillères ou conseillers externes au comité de vérification pour rendre ce dernier plus efficace.
- La direction devrait mettre en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et faire les paiements. Il s'agit d'une occasion d'augmenter la rentabilité du processus.
- La direction devrait continuer de chercher des occasions d'utiliser le transfert électronique de fonds auprès de ses fournisseurs dans le but d'augmenter l'efficacité et la sécurité du processus.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Le service de gestion des installations a adopté plusieurs des principales pratiques dans l'exécution de ses activités de conciergerie et d'entretien. Il convient de souligner les pratiques suivantes :

- Les projets actuels de la direction sont de conception économique et ont une superficie au sol normalisée; la direction applique des pratiques de conservation d'énergie et de construction économiques pour réduire au minimum les coûts de construction, d'entretien et de fonctionnement.
- Le service évalue avec exactitude l'état des installations en fonction des normes du secteur (à l'aide de la méthodologie du système RECAPP) et tient ces données à jour.
- La facturation des services publics de toutes les installations du conseil scolaire est consolidée.

- Le conseil scolaire utilise un système d'ordre de travail et un processus automatisés (informatisés) pour consigner, surveiller et évaluer les projets. La direction a établi des normes communes pour assurer l'efficacité de l'approvisionnement en fournitures, réduire au minimum les coûts et favoriser l'efficacité énergétique et opérationnelle ainsi que la durabilité de l'environnement.

Recommandations :

- Le service devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il pourrait ainsi faire le suivi et faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
- Le conseil scolaire devrait concevoir un plan annuel de formation pour le personnel d'entretien qui prévoit un perfectionnement professionnel continu et tient compte des nouvelles exigences réglementaires. Ce plan contribuera à répondre aux besoins en matière de perfectionnement professionnel du personnel de conciergerie et d'entretien et d'en faire le suivi.
- Le conseil scolaire devrait continuer d'élaborer un système de gestion du stock pour faire le suivi du matériel de nettoyage et d'entretien principal et en assurer la gestion.
- Le conseil scolaire devrait élaborer une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable. Le conseil scolaire devrait compléter l'ébauche de sa politique environnementale.
- Le conseil scolaire devrait établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des mesures à mettre en œuvre, et élaborer les outils nécessaires à sa surveillance et à sa gestion.
- Le conseil scolaire devrait communiquer ses bonnes initiatives de conservation à toutes ses écoles et à d'autres conseils scolaires pour faire progresser la gestion de l'énergie dans tout le système.
- Le conseil scolaire devrait élaborer un plan de santé et de sécurité au travail qui lui permet de respecter les exigences de la loi dans ce domaine.
- La direction devrait effectuer la mise à jour prévue de ses engagements actuels et de ses futurs besoins en matière d'immobilisations. Elle pourrait notamment évaluer le financement nécessaire pour soutenir les frais actuels de service de la dette et prévoir les sources de financement nécessaires pour appuyer les futurs

besoins du conseil scolaire en matière d'immobilisations et de réfection des installations.

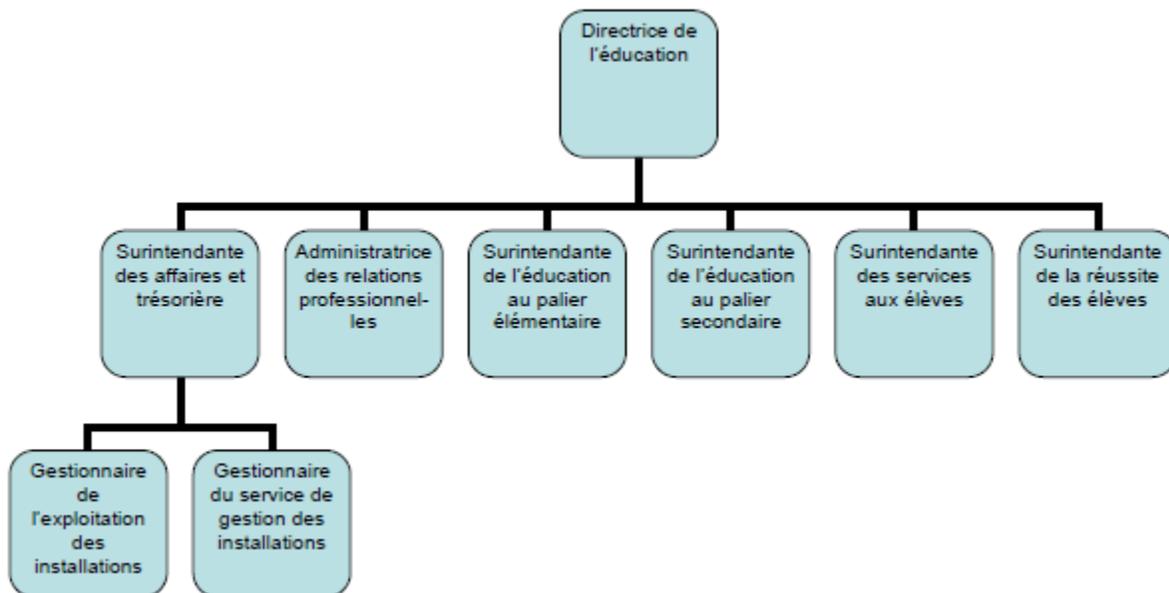
1. Contexte et aperçu

1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le Bluewater District School Board s'engage à respecter les normes d'excellence en encourageant tous ses élèves dans leur cheminement scolaire et en favorisant leur développement physique, social et affectif. Le conseil scolaire, au moyen d'un éventail de programmes, fournit une éducation publique à près de 8 000 élèves fréquentant ses 43 écoles élémentaires et ses 11 écoles secondaires.

L'effectif des écoles continue de décroître. Au cours de la dernière année, les effectifs des écoles élémentaires ont diminué de 3,5 % et ceux des écoles secondaires, de 4 %.

L'organigramme ci-dessous représente l'équipe de l'administration principale du conseil scolaire. L'équipe de leadership exécutif est formée de la directrice de l'éducation et de six personnes occupant des postes clés, soit deux surintendantes de l'éducation (paliers élémentaire et secondaire), une surintendante responsable de la réussite des élèves, une surintendante des services aux élèves et une surintendante des affaires et trésorière, ainsi qu'une administratrice des relations professionnelles.



1.2 Principales priorités du conseil scolaire

Voici la vision du Bluewater District School Board :

Le Bluewater District School Board est une organisation d'apprentissage engagée à respecter les normes d'excellence en encourageant tous ses élèves dans leur cheminement scolaire et en favorisant leur développement physique, social et affectif.

Nous y appliquons le respect de soi et des autres et nous reconnaissons les différences individuelles.

En tant que membres de la collectivité régionale et mondiale, nous estimons que nos gestes doivent nous être imputés.

Nous valorisons les personnes et promouvons des relations basées sur la confiance et la collaboration dans un milieu sécuritaire favorisant le soutien et la productivité.

Pour appuyer sa vision, le conseil scolaire a choisi l'énoncé de mission suivant : « **Apprendre à vie.** »

Pour accomplir sa mission dans le respect de sa vision, le conseil scolaire a adopté cinq crédos qui le guident vers l'atteinte des normes d'excellence de Bluewater :

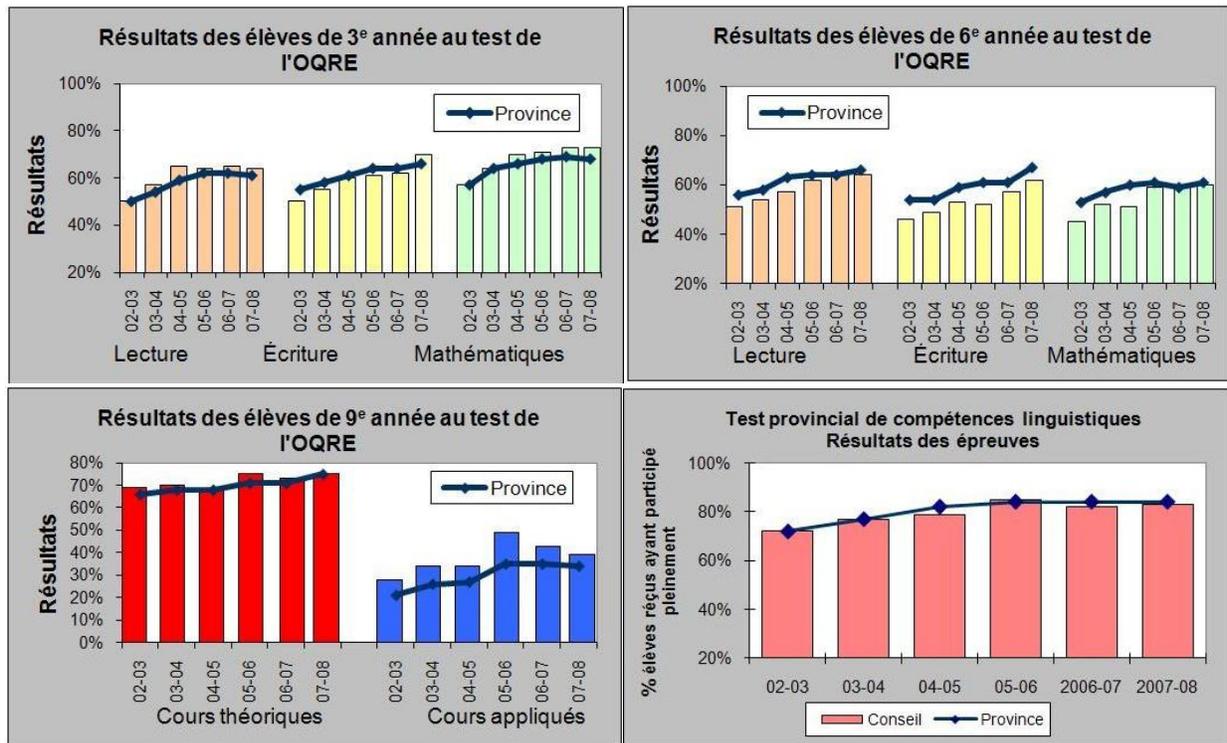
1. Qualité
2. Équité
3. Partenariats
4. Responsabilité
5. Environnement sécuritaire

Le conseil scolaire a aussi adopté l'*Image de l'apprenant (Image of the Learner)* : l'apprenante ou l'apprenant qui y étudie fait preuve des connaissances, des habiletés et des valeurs nécessaires dans le présent et l'avenir. Chaque individu apprend pour la vie, agit de façon responsable, établit ses priorités, noue des relations positives et travaille efficacement.

1.3 Rendement des élèves

Les résultats des dernières années du conseil scolaire se situent dans la moyenne provinciale ou au-dessus de celle-ci. Les résultats des élèves de 3^e année aux tests de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) se maintiennent au-dessus de la moyenne provinciale depuis 2007-2008.

Au secondaire, les résultats des élèves de 9^e année aux tests de l'OQRE et ceux des élèves de 10^e année au Test provincial de compétences linguistiques (TPCL) sont soit dans la moyenne provinciale, soit au-dessus de celle-ci. Les tableaux suivants illustrent les résultats du conseil scolaire obtenus aux tests de l'OQRE et au TPCL au cours des six dernières années.



1.4 Sommaire financier

Au cours des deux dernières années, les conseillères et conseillers scolaires ont réussi à engendrer des surplus en cours d'exercice, ce qui a permis au conseil scolaire de réduire le déficit accumulé. Toutefois, le conseil scolaire continue d'enregistrer un déclin de l'effectif de ses écoles. Au cours de la dernière année, l'effectif des classes élémentaires a diminué de 3,5 %, et celui des classes secondaires, de 4 %. La baisse de l'effectif constitue un défi de taille en matière de budget pour le conseil scolaire, puisque la plupart des subventions du gouvernement allouées aux conseils scolaires reposent sur ce facteur. Le déclin de l'effectif du Bluewater District School Board est légèrement supérieur à la moyenne provinciale enregistrée entre 2002-2003 et 2006-2007, qui est de 3,4 %.

Voici les points principaux des réductions budgétaires pour 2009-2010 :

- réduction du remboursement des frais de déplacement par kilomètre : de 0,42 \$ à 0,40 \$ — 24 000 \$

- personnel enseignant suppléant — 100 000 \$
- réduction du déficit de 250 000 \$ plutôt que de 1 M\$ — 750 000 \$
- perfectionnement du personnel — 450 000 \$
- réduction du budget des écoles équivalent à la réduction de la subvention pour les manuels scolaires — 206 500 \$
- économies relatives à l'exploitation des classes mobiles — 60 000 \$
- exploitation des installations — 400 000 \$
- réductions des fournitures et des services dans les budgets non scolaires — 60 773 \$
- Enseignantes et enseignants en littératie et en numératie – réduction de 3,1 employés à temps plein — 276 722 \$

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

Résumé de l'information financière (Revenus)

Revenus	États financiers 2006-07	États financiers 2007-08	Prévisions révisées 2008- 09
Subventions générales	126 416 820 \$	131 117 589 \$	135 458 783 \$
Impôt local	51 169 487 \$	52 013 935 \$	51 311 636 \$
Revenus du conseil scolaire	4 271 445 \$	3 626 937 \$	2 618 433 \$
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	3 316 033 \$	4 201 906 \$	509 890 \$
Total des revenus (annexe 9)	185 173 785 \$	190 960 367 \$	189 898 742 \$

Résumé de l'information financière (Dépenses)

Dépenses	États financiers 2006-07	États financiers 2007-08	Prévisions révisées 2008- 09
Dépenses de fonctionnement	177 079 958 \$	177 828 694 \$	180 350 131 \$
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	8 138 707 \$	10 666 777 \$	8 491 191 \$

Dépenses	États financiers 2006-07	États financiers 2007-08	Prévisions révisées 2008- 09
Virement à/de la réserve	71 975 \$	1 020 005 \$	14 \$
Total des dépenses	185 290 640 \$	189 515 476 \$	188 841 336 \$
Excédent (déficit)	-116 855 \$	1 444 891 \$	1 057 406 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2006-07	États financiers 2007-08	Prévisions révisées 2008- 09
Réserve pour les fonds de caisse	0 \$	214 962 \$	214 962 \$
CSPAAT	319 775 \$	1 117 255 \$	1 117 255 \$
OSCVI	19 956 \$	27 518 \$	27 518 \$
Total des fonds de réserve (annexe 5)	339 731 \$	1 359 735 \$	1 359 735 \$
Amélioration de l'accès à l'éducation de l'enfance en difficulté	1 447 \$	1 447 \$	1 447 \$
Produits de réserve de disposition – bâtiments scolaires	309 181 \$	537 436 \$	537 436 \$
Autres revenus reportés d'immobilisations	0 \$	179 805 \$	179 805 \$
Total des revenus reportés (annexe 5.1)	310 628 \$	718 688 \$	718 688 \$
Total des réserves et des revenus reportés du conseil	650 359 \$	2 078 423 \$	2 078 423 \$

1.5 Principales statistiques du conseil scolaire

Le tableau suivant montre les principales statistiques du conseil scolaire. Il convient de souligner le déclin de l'effectif.

Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres réels 2002-03	Prévisions Révisées 2008-09
EQM de l'école de jour – élémentaire	13 812	11 105
EQM de l'école de jour – secondaire	7 761	6 954
Effectif total de l'école de jour	21 573	18 059

Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-2004	2007-2008
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	30,51 %	94,00 %
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	65,73 %	100,00 %
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	27,69	25,80
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	25,93 %	100,00 %
Pourc. de classes à années multiples	36,55 %	51,93 %

Personnel

Personnel	Chiffres reels 2002-03	Prévisions Révisées 2008-09
Enseignantes et enseignants	1 211	1 134
Aides-enseignantes et aides-enseignants	190	286
Autres personnes-ressources pour les élèves	62	84
Personnel administratif de l'école	72	68
Personnel de bureau de l'école	90	82
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	181	175
Autre personnel hors classe	61	59
Total du personnel	1 868	1 887
Rapport élèves-enseignant	1:18	1:16
Employés EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)¹	86,6	104,5
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	82,63%	81,85%

¹ 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	Chiffres reels 2002-03	Prévisions Révisées 2008-09
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	16 443 489 \$	23 384 946 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	17 170 733 \$	23 125 893 \$
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	-727 244 \$	259 053 \$

Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	Chiffres reels 2002-03	Prévisions Révisées 2008-09
Nombre d'écoles	58	55
Effectif total de l'école de jour	21 573	18 059
Capacité totale (places)	25 707	24 128
% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)	83,92 %	74,85 %
Superficie du conseil scolaire (km ²)	8 673	8 673
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires	11	12

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

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

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

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

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

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

Établissement d'un modèle de gestion efficace

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

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

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

Processus décisionnel

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillères et conseillers scolaires et l'administration principale ont établi les processus voulus pour faciliter les prises de décision quant aux objectifs en matière de rendement des élèves et de performance opérationnelle.	Oui
Les conseillères et conseillers scolaires et l'administration principale disposent des processus qui conviennent pour élaborer et tenir à jour les politiques et les procédures administratives assurant l'efficacité et l'efficacités des opérations du conseil.	Oui

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Relève et développement de talent

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

Participation des intervenants

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

Établissement d'un modèle de gestion efficace

Neuf conseillères et conseillers scolaires du conseil scolaire sont élus, et deux d'entre eux sont nommés pour représenter les intérêts des élèves de la Première nation Ojibway Nawash Unceded et ceux des élèves de la Première nation Ojibway de Saugeen. L'équipe de l'administration principale est formée de la directrice de l'éducation et de six personnes occupant des postes clés, soit deux surintendantes de l'éducation (paliers élémentaire et secondaire), une surintendante responsable de la réussite des élèves, une surintendante des services aux élèves et une surintendante

des affaires, ainsi qu'une administratrice des relations professionnelles. Celui qui occupe le nouveau poste de coordonnateur des communications doit rendre des comptes à la directrice de l'éducation.

Le conseil scolaire a adopté une structure de gestion dans laquelle sont clairement définis les rôles et les responsabilités des conseillères et conseillers scolaires et de l'administration principale, comme l'attestent deux politiques distinctes régissant le rôle des conseillères et conseillers scolaires et celui de la directrice de l'éducation. La première précise que les conseillères et conseillers scolaires ont pour rôle de surveiller les politiques approuvées et de s'assurer que l'administration réponde des politiques et procédures établies. La deuxième souligne que la directrice de l'éducation est responsable de mettre en oeuvre les politiques du conseil scolaire et d'aiguiller tous les aspects opérationnels de celui-ci, et que le conseil scolaire dirige et contrôle le fonctionnement de l'éducation en élaborant des politiques.

La présidente du Conseil scolaire a indiqué que les conseillères et conseillers scolaires étudiaient actuellement un modèle de gestion qui leur permettrait de consulter plus fréquemment des rapports exhaustifs sur le fonctionnement du conseil scolaire.

En septembre 2009, le conseil scolaire a reçu un rapport rédigé par un conseiller indépendant à la suite d'un examen de l'ensemble du système. Bon nombre des recommandations du rapport visaient le modèle de gestion, c'est-à-dire la relation entre les conseillères et conseillers scolaires et l'administration principale, la prise de décision et l'obligation de rendre des comptes, l'organisation et l'opportunité des réunions du conseil scolaire, la planification, la consultation et la communication. Au moment de l'examen opérationnel, le conseil scolaire s'affairait à concevoir un plan d'action pour mettre en oeuvre ces recommandations. Ce plan devait être complété à la fin d'octobre 2009.

Dans le cadre de l'examen, le conseil scolaire a mandaté la Corporation des services en éducation de l'Ontario d'élaborer les politiques clarifiant les responsabilités des conseillères et conseillers scolaires et de la directrice de l'éducation. La politique visant le rôle des conseillères et conseillers scolaires comprend dix principes permettant d'orienter leur approche de gestion ainsi que des lignes directrices sur les rôles et les responsabilités respectifs de l'administration et des conseillères et conseillers scolaires.

La politique concernant le rôle de la directrice de l'éducation a été élaborée en mars 2009. Elle met l'accent sur 11 champs de responsabilité : bien-être des élèves, leadership en éducation, responsabilité fiscale, gestion organisationnelle, planification stratégique, gestion du personnel, politiques et procédures, relation entre la direction et les conseillères et conseillers scolaires, communications et relations avec la collectivité, reconnaissance des élèves, du personnel et du district, et leadership du système. Bien que ces deux politiques aient été approuvées par le conseil scolaire et soient en vigueur

jusqu'en mars 2012, la présidente et la directrice les examineront en janvier 2010 pour veiller à ce qu'elles répondent aux besoins du conseil scolaire et reflètent précisément les rôles et responsabilités de ce dernier et de la directrice.

Le Conseil scolaire et ses comités sont également assujettis à des règles de procédure qui régissent les élections, l'établissement de l'ordre du jour, les réunions des comités, les décisions et le déroulement des réunions du Conseil, le déroulement des séances à huis clos du Conseil et de ses comités et la délégation de pouvoirs. Ces procédures ont été élaborées en juin 1998 et modifiées le 20 novembre 2007. Le conseil scolaire a signalé qu'il y apportera des changements. Il envisage aussi de faire du code de conduite une politique indépendante.

Le conseil scolaire a établi trois types de comités : des comités pléniers du conseil, des comités statutaires et des comités qui relèvent des conseillères et conseillers scolaires. Il existe 21 comités en tout.

Comités pléniers du conseil :

- comité des affaires
- comité des enjeux en éducation
- comité d'examen des politiques

Comités statutaires :

- comité de la santé et de la sécurité au travail
- comité consultatif pour l'enfance en difficulté
- comité sur l'apprentissage parallèle dirigé pour élèves dispensés de fréquentation scolaire

Comités qui relèvent des conseillères et conseillers scolaires :

- comité des Premières nations, des Métis et des Inuits
- comité de l'éducation de Saugeen
- comité de l'éducation de Nawash
- comité de gestion de l'école communautaire Amabel-Sauble
- comité de vérification

- comité du conseil scolaire bipartite (Bruce-Grey Catholic District School Board)
- comité des appels en matière de suspension et d'expulsion
- conseil d'administration de la Ontario Public School Boards' Association (OPSBA)
- comité de participation des parents
- comité de dotation en personnel des directions d'école et des directions adjointes
- comité du calendrier scolaire
- comité des appels en matière de manuels scolaires
- comité de liaison de la Bluewater Education Foundation
- comité d'établissement d'un climat de confiance lors des activités éducatives extérieures
- comité conjoint de l'équipe de l'administration principale, du syndicat et des conseillères et conseillers scolaires

La structure des comités est évaluée dans le cadre de l'examen du système, et les conseillères et conseillers scolaires prévoient réduire le nombre de leurs comités. Ils ont établi un ensemble de politiques et de procédures (qu'il est possible de consulter sur le site Web du conseil scolaire) qui encadrent la prise de décision et qui permettent le fonctionnement efficace du conseil scolaire. Les conseillères et conseillers scolaires disposent d'un comité d'examen des politiques qui revoit de façon périodique ses politiques et ses procédures.

Les conseillères et conseillers scolaires procèdent, selon un calendrier établi, à une évaluation formelle du rendement de la direction de l'éducation. Cette évaluation repose actuellement sur les 11 champs de responsabilité définis dans la politique balisant le rôle de la direction.

L'équipe de l'administration principale a élaboré un processus exhaustif d'orientation des conseillères et conseillers scolaires. Ce processus s'enclenche lorsque les candidates et candidats à ces postes se manifestent; elles et ils sont dès lors invités à une séance en compagnie des conseillères et conseillers scolaires actuels et des membres de l'équipe administrative du conseil. On leur présente un aperçu du rôle, des tâches et des responsabilités des conseillères et conseillers scolaires ainsi qu'un tour d'horizon de la situation du Bluewater District School Board afin de les soutenir au cours de leur campagne.

Les conseillères et conseillers scolaires nouvellement élus reçoivent une session d'orientation, dont une séance d'une demi-journée sur leurs rôles et ceux de l'équipe de l'administration principale. Les nouvelles conseillères et les nouveaux conseillers scolaires rencontrent personnellement chacun des membres de l'équipe administrative du système après la séance d'orientation générale pour obtenir des renseignements précis sur chaque domaine. Le conseil scolaire a indiqué que les conseillères et conseillers scolaires nouvellement élus reçoivent également des renseignements supplémentaires pour mieux comprendre le contexte et ainsi participer aux discussions et à la prise de décisions. Ce processus a été introduit avant la plus récente élection des conseillères et conseillers scolaires, en 2006, et sera à nouveau mis en train pour l'élection de 2010.

Le conseil scolaire tient aussi des réunions mensuelles dans le cadre d'une communauté d'apprentissage professionnel des conseillères et conseillers scolaires. L'année dernière, la formation des conseillères et conseillers scolaires portait sur les enseignements mis en lumière dans le livre intitulé *Crucial Conversations* (conversations cruciales). Les séances comprenaient des exercices de jeux de rôle visant à mieux comprendre la relation entre l'équipe de l'administration principale et le conseil scolaire et à améliorer la communication entre les parties.

Les conseillères et conseillers scolaires sont aussi invités à visiter une école avec l'une des surintendantes. Le conseil scolaire a indiqué que cette activité était vraiment utile, en ce sens qu'elle permettait aux conseillères et conseillers scolaires de comprendre la portée de leurs décisions budgétaires sur les programmes.

Les conseillères et conseillers scolaires et les membres de l'administration principale ont affirmé avoir pris connaissance du rapport du ministère sur le Comité pour l'examen de la gouvernance au cours d'une réunion de leur communauté d'apprentissage professionnel.

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le conseil scolaire utilise actuellement, en guise de cadre de planification, la politique intitulée *Fondements de l'apprentissage (Foundations for Learning)*, qui reflète sa vision et ses croyances. On y énonce que le conseil scolaire est une organisation d'apprentissage engagée à respecter les normes d'excellence qui encourage tous ses élèves dans leur cheminement scolaire et favorise leur développement physique, social et affectif.

Dans cette politique, les conseillères et conseillers scolaires ont introduit les cinq croyances suivantes : qualité, équité, partenariats, responsabilité et environnement sécuritaire, et formulé une série d'énoncés pour chacun de ces domaines. La politique comprend également une section intitulée *Image de l'apprenant (Image of the Learner)*,

qui fait état des connaissances, des habiletés et des valeurs qui favorisent la réussite des élèves : apprendre pour la vie, agir de façon responsable, établir ses priorités, développer des relations positives et travailler efficacement. Pour chacune de ces qualités, les conseillères et conseillers scolaires ont formulé des énoncés qui misent sur la réussite.

Bien que cette politique et d'autres documents soient considérés comme étant des éléments clés de la planification stratégique, les conseillères et conseillers scolaires n'ont pas conçu de plan stratégique pluriannuel qui leur permette d'orienter suffisamment leur planification annuelle. Les conseillères et conseillers scolaires devraient élaborer un plan stratégique pluriannuel qui marie les volets scolaire et opérationnel et qui fournit des orientations claires (à tout le personnel) sur les objectifs à court et à long terme. Les conseillères et conseillers scolaires ont précisé qu'il s'agissait d'une priorité pour l'année scolaire 2009-2010. Une fois ce plan stratégique élaboré, les conseillères et conseillers scolaires devraient concevoir un plan opérationnel annuel officiel dont les objectifs correspondraient à ceux du plan stratégique.

Le conseil scolaire a ébauché un plan d'amélioration qui met l'accent sur les priorités scolaires. Ce plan comprend une section sur les objectifs à atteindre, les ressources nécessaires, la surveillance, les champs de responsabilité et le cycle d'évaluation. Ce plan peut servir de base au plan opérationnel relativement aux secteurs non scolaires tels que les ressources humaines, les finances et la gestion des installations. Les services des RH, des finances et de l'exploitation des installations pourraient élaborer des plans annuels qui cadrent avec le plan stratégique global et le plan opérationnel annuel des conseillères et conseillers scolaires.

L'administration principale devrait communiquer tous les ans aux conseillères et conseillers scolaires l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel une fois ceux-ci complétés.

Processus décisionnel

Les responsabilités fondamentales des conseillères et conseillers scolaires sont définies dans la politique du conseil scolaire décrivant leurs rôles. Les voici :

- rendement des élèves du conseil scolaire;
- reddition de comptes au gouvernement provincial;
- reddition de comptes à la communauté;
- élaboration, mise en œuvre et examen des politiques;

- relations entre la direction de l'éducation et les conseillères et conseillers scolaires;
- visibilité du conseil scolaire;
- planification stratégique;
- responsabilité fiscale;
- soutien des politiques;
- reconnaissance.

Les conseillères et conseillers scolaires se réunissent chaque mois, et toutes leurs réunions, ainsi que celles du comité plénier, sont ouvertes au public. En vertu de la *Loi sur l'éducation*, les séances sont tenues à huis clos lorsque l'objet de la question à l'étude porte sur le personnel, les biens du conseil, la négociation de contrats et les litiges. Les conseillères et conseillers scolaires étudient les recommandations faites par le conseiller indépendant au cours de l'examen du système, qui portent sur l'organisation et l'opportunité de leurs réunions.

Un comité officiel d'examen des politiques est en place, et les conseillères et conseillers scolaires ont défini leur processus d'élaboration des politiques dans le document *Élaboration et mise en œuvre des politiques du conseil scolaire (Development and Implementation of Board Policy)*. Ce processus comprend notamment une évaluation préalable des besoins, qui doivent être justifiés. Toutes les politiques font l'objet d'un examen aux trois ans. Les conseillères et conseillers scolaires ont indiqué qu'ils envisageaient réduire le nombre de politiques en place. Un certain nombre de ces politiques pourraient devenir des procédures, qui sont plus faciles à réviser lorsque des changements s'imposent. Toutes les politiques sont affichées sur le site Web du conseil scolaire.

Le dirigeant des services organisationnels est responsable de préparer le matériel pour les réunions des conseillères et conseillers scolaires, et le leur envoie en format électronique trois jours avant la séance. L'ordre du jour n'est pas établi selon un processus formel. Les réunions sont organisées en fonction des avis de motion présentés et d'une liste de priorités établie par l'équipe de l'administration principale. En ayant un processus formel d'établissement d'ordre du jour, les conseillères et conseillers scolaires seraient mieux à même de déterminer les points sur lesquels ils devront statuer.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Neuf conseillères et conseillers scolaires du conseil scolaire sont élus, et deux d'entre eux sont nommés pour représenter les intérêts des élèves de la Première nation Ojibway Nawash Unceded et ceux des élèves de la Première nation Ojibway de Saugeen. L'équipe de l'administration principale est formée de la directrice de l'éducation et de six personnes occupant des postes clés, soit deux surintendantes de l'éducation (paliers élémentaire et secondaire), une surintendante responsable de la réussite des élèves, une surintendante des services aux élèves et une surintendante des affaires, ainsi qu'une administratrice des relations professionnelles. Celui qui occupe le nouveau poste de coordonnateur des communications doit rendre des comptes à la directrice de l'éducation.

Chaque surintendante est responsable d'une « famille d'écoles ». Cette structure favorise l'élaboration de stratégies communes en matière d'éducation qui permettent d'améliorer le rendement des élèves. Les descriptions des rôles de la directrice et des surintendantes sont à jour. Leurs noms et leurs champs de responsabilité ainsi que l'organigramme du conseil scolaire apparaissent sur le site Web du conseil scolaire.

Les conseillères et conseillers scolaires ont indiqué que même si leur politique sur les dépenses en hébergement et en déplacements était conforme aux exigences du ministère, elle faisait l'objet d'un examen. Pour qu'elle soit plus optimale, cette politique doit énoncer que tous les déplacements effectués à l'extérieur de la province nécessitent l'approbation officielle des conseillères et conseillers scolaires.

Relève et développement de talent

Le conseil scolaire n'a pas établi de plan de relève officiel. Il a toutefois mis en place un certain nombre d'initiatives (comme des programmes de mentorat et d'observation au poste de travail) à l'intention du personnel de bureau et de conciergerie. Il dispose également d'un programme officiel de mentorat des directions d'école et des directions adjointes nouvellement nommées. Le conseil scolaire aurait avantage à établir un plan de relève officiel pour les postes de l'administration principale des secteurs scolaire et non scolaire, qui permettrait d'améliorer et de maintenir sa capacité.

Participation des intervenants

La direction a lancé un certain nombre d'initiatives pour faire participer régulièrement les intervenants internes et externes grâce à divers moyens de communication. Ces initiatives sont appuyées par la récente décision d'embaucher un coordonnateur des communications, qui rend des comptes à la directrice de l'éducation.

Le conseil scolaire a signalé qu'il s'engageait à écouter la communauté qu'il sert et à prendre des mesures pour dissiper leurs préoccupations. En mai 2009, le conseil

scolaire a mis en place un processus de consultation en plusieurs phases, qui consiste à tenir des réunions encourageant le public à s'exprimer, à fournir un guide sur la discussion, à faire un sondage sur la satisfaction du public et à mettre sur pied des groupes de discussion.

Dans le cadre de cette initiative, le Bluewater District School Board a annoncé la mise sur pied d'un projet de sensibilisation (projet de sensibilisation à l'éducation Bluewater) destiné aux parents et aux fournisseurs de soins, au personnel et aux élèves. L'objectif de ce projet est d'améliorer la responsabilité et la transparence du conseil scolaire en matière de communication, de gestion des plaintes et de résolutions des conflits. Voici les quatre éléments clés du projet :

- consultation entre les conseillères et conseillers scolaires, les parents et la communauté;
- rencontres entre le syndicat et les dirigeants de la Fédération; • sondage sur la satisfaction du public et groupes de discussions;
- examen officiel du processus de traitement des plaintes.

Un rapport sur la première phase du projet de sensibilisation à l'éducation du Bluewater DSB est affiché sur le site Web du conseil scolaire. Le conseil scolaire attend les résultats du sondage sur la satisfaction des enseignantes et des enseignants, des parents et du personnel.

Dans le cadre de son plan, le conseil scolaire prévoit d'autres initiatives visant à améliorer sa responsabilité et sa transparence envers ses principaux services, et la communication avec ceux-ci; il attend toutefois les résultats du sondage sur la satisfaction avant de les mettre en œuvre, à la fin de 2009.

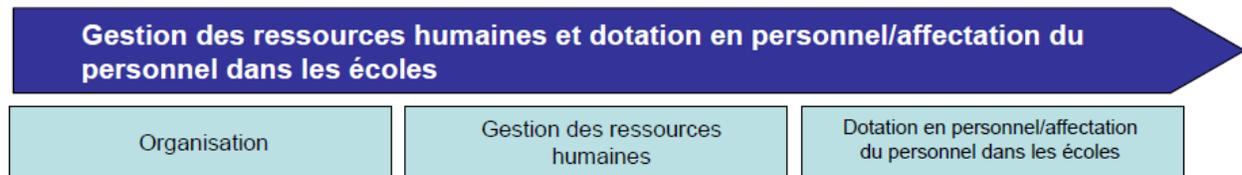
Les membres de l'équipe de l'administration principale participent activement à divers forums nationaux et provinciaux, y compris le comité directeur régional sur les compétences, le comité de partenariat avec le Programme d'apprentissage pour les jeunes de l'Ontario et la Grey-Bruce Children's Alliance.

Recommandations :

- Les conseillères et conseillers scolaires, par un processus de consultation, devraient élaborer et communiquer un plan stratégique pluriannuel qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle. Cela permettrait de fournir à tous les membres du personnel des lignes directrices sur les objectifs du conseil scolaire et de définir clairement les mesures qui permettront de les atteindre.

- Une fois le plan global élaboré, le conseil scolaire devrait concevoir un plan opérationnel annuel officiel qui correspondrait aux objectifs stratégiques pluriannuels des conseillères et conseillers scolaires. Cela permettrait aussi à tous les services de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
- L'administration principale devrait communiquer périodiquement aux conseillères et conseillers scolaires l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel.
- Le conseil scolaire devrait établir un plan de relève officiel en prévision des départs à la retraite et des démissions des principaux gestionnaires ou administrateurs, plus particulièrement en ce qui concerne les fonctions non scolaires du conseil.

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



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

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

3.1 Organisation des ressources humaines

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

- déterminer si des politiques et modalités en matière de ressources humaines sont établies et tenues à jour pour appuyer les fonctions et priorités en matière de ressources humaines, et si elles correspondent aux orientations du conseil scolaire;
- déterminer si un plan annuel du service définissant des buts et priorités conformes aux orientations stratégiques du conseil scolaire a été établi;
- déterminer si les rôles et responsabilités du personnel appuient les principales fonctions, activités et pratiques du service des ressources humaines;
- 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 RH et indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Surveillance et communication des politiques

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service des RH n'a pas élaboré de plan de service annuel. La direction et le personnel ont plutôt établi les priorités de façon non officielle et font état annuellement aux conseillères et conseillers scolaires de la situation des initiatives des RH.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Les RH s'occupent notamment de la gestion des données sur les ressources humaines, de la dotation en personnel et de la gestion des programmes de santé et de sécurité. L'unité de santé et de sécurité a été greffée au service des RH en 2008-2009. Le service des RH rend des comptes à l'administratrice des relations professionnelles, qui est membre de l'équipe de l'administration principale.

Les descriptions des fonctions des membres du service des RH, ou « fiches de renseignements sur le travail », sont exactes et à jour, et le service comporte des unités clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités. Un organigramme du service est publié sur le site Web du conseil scolaire et est accompagné des coordonnées du personnel clé des ressources humaines.

Les membres du service possèdent les qualifications professionnelles nécessaires de même qu'une expérience de travail pertinente.

Surveillance et communication des politiques

Le service des RH veille à l'application d'un certain nombre de politiques, toutes mentionnées sur le site Web du conseil scolaire. Parmi ces politiques, notons celles sur les adaptations au milieu de travail, les droits de la personne et le perfectionnement professionnel. Le personnel des RH veille au respect des politiques du service au moyen de procédures normalisées conçues pour appuyer ces politiques. Pour certaines politiques, comme celle qui porte sur le retour au travail, le service des RH s'assure que les politiques de son ressort sont bien mises en œuvre par les autres services, tandis que pour d'autres politiques, comme celle en matière de harcèlement, il intervient seulement s'il est informé d'un manquement.

Le service s'assure, de différentes façons, que les membres du personnel sont au courant des politiques et des procédures et les comprennent. Par exemple, il transmet les nouvelles procédures et politiques des RH à tout le personnel, et ces dernières constituent un point permanent aux réunions des comités patronaux-syndicaux. Elles font aussi l'objet d'un examen aux réunions annuelles auxquelles participent l'administration, l'ensemble des directions d'école et les représentantes et représentants syndicaux. Le service des RH a élaboré un processus d'« intégration » des politiques et des procédures pour le nouveau personnel administratif, qui reçoit une formation à cet égard par une équipe de son école.

Recommandation :

- Le service des RH devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspondrait au plan opérationnel et au plan stratégique global. Tous les

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

3.2 Gestion des ressources humaines

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

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

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

Recrutement et embauche du personnel

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

Relations de travail

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

Processus d'évaluation du rendement des employés

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

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

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

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Le traitement de la paie est séparé des données sur le personnel, et les modifications des données sont bien contrôlées.	Non
La direction des RH a des dossiers actualisés et assure officiellement le suivi des qualifications et de l'expérience du personnel enseignant.	Oui

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction des RH a mis en œuvre un programme d'équité salariale approuvé qui est tenu à jour, revu régulièrement et modifié au besoin.	Oui

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

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

Surveiller la satisfaction du personnel

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

Recrutement et embauche du personnel

Le conseil scolaire ne dispose pas de politiques ou de modalités formalisées pour soutenir le processus de recrutement. Le personnel a expliqué que de telles politiques et modalités n'étaient plus nécessaires compte tenu du fait que l'effectif du conseil scolaire décroît de façon marquée et qu'il n'existe pas de pénurie de personnel ni de recrutement. Pour combler des postes d'enseignantes ou d'enseignants, le conseil scolaire utilise *applique* à l'éducation, un site Web national d'emploi en enseignement, et pour les autres types de postes (par exemple, le personnel de conciergerie), il publie des annonces dans les journaux locaux.

Les politiques et les modalités relatives au nouveau personnel sont normalisées sous la forme d'une trousse commune à tous les services. Le personnel des RH participe à toutes les entrevues, et son aval est nécessaire à toute embauche. Chaque candidate ou candidat à un poste doit fournir des références et faire l'objet d'une vérification

d'antécédents judiciaires. La direction organise des séances d'orientation pour tous les nouveaux membres du personnel.

Les procédures pour ajouter des noms à la liste d'enseignantes et d'enseignants occasionnels sont présentées dans la convention collective. Les enseignantes et enseignants occasionnels sont recrutés deux fois par année et ont la priorité lorsque le conseil scolaire a besoin de personnel.

Relations de travail

L'administratrice des relations professionnelles est directement responsable des relations de travail, y compris les négociations, les griefs et l'arbitrage. La direction des RH et les conseillères et conseillers scolaires ont établi des comités patronaux/syndicaux :

- équipe de l'administration principale et présidents des syndicats;
- équipe de l'administration principale, syndicats et conseillères et conseillers scolaires;
- association des cadres supérieurs du Bluewater DSB et équipe de l'administration principale;
- groupes syndicaux individuels.

Ces groupes se réunissent de trois à six fois par année, ou selon ce qui est indiqué dans la convention collective. Le conseil scolaire a souligné qu'il entretient des relations cordiales avec les syndicats.

L'administratrice des relations professionnelles participe à la négociation des conventions collectives. Elle est aussi responsable, de concert avec le dirigeant des ressources humaines, de régler les griefs. Le processus à suivre diffère selon la convention collective des individus en cause. Le conseil scolaire a indiqué qu'il faisait tous les efforts possibles pour collaborer avec les syndicats et régler les problèmes avant que ceux-ci ne deviennent des griefs. Tous les membres du personnel reçoivent des RH une formation sur les conventions collectives. L'administratrice des relations professionnelles organise aussi des séances pour les directions d'école afin que celles-ci prennent connaissance des conventions collectives du personnel de leur école.

Les processus d'embauche et de renvoi sont traités dans les politiques et les procédures actuelles des RH et sont mis à jour de manière à refléter les résultats des négociations des conventions collectives.

Processus d'évaluation du rendement des employés

Le conseil scolaire a élaboré des procédures pour effectuer l'évaluation du rendement de son personnel et a créé des modèles pour les superviseuses et superviseurs responsables de celle-ci. Le personnel a indiqué qu'il songeait à mettre les modèles en ligne au cours de l'année scolaire à venir. Le service des RH veille à ce que les évaluations prévues soient réalisées en temps opportun. Il fait d'ailleurs appel à un conseiller pour faciliter la mise en place du Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE) dans le conseil scolaire en raison du grand nombre de nouvelles enseignantes et de nouveaux enseignants à former. Ces derniers bénéficient d'un congé professionnel de trois jours consacré à leur orientation et à la planification, à l'évaluation et à la gestion des classes; un volet Français langue seconde est offert au personnel enseignant francophone. Le dirigeant des RH avise l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario lorsqu'une enseignante ou un enseignant termine le PIPNE; les résultats, quant à eux, sont transmis à l'Ordre par un conseiller indépendant.

Conformément au document du ministère de l'Éducation intitulé *Appuyer l'excellence dans l'enseignement*, le conseil scolaire évalue son personnel enseignant chevronné selon un cycle de cinq ans. Le nouveau personnel enseignant fait l'objet de deux évaluations durant la première année dans le cadre PIPNE. Les évaluations du rendement du personnel enseignant sont effectuées par les directions d'école, puis acheminées aux différentes surintendances de l'éducation et classées au bureau central du conseil scolaire. Une direction ou une surintendance peut décider de procéder à une évaluation supplémentaire du personnel enseignant chevronné, au besoin.

L'évaluation du rendement des agentes et agents de supervision est fondée sur le document intitulé *Mise en œuvre du Cadre de leadership de l'Ontario* (Putting Ontario's Leadership Framework into Action). Ce document est basé sur le mini-document de discussion du ministère de l'Éducation intitulé *Diriger l'éducation : nouveaux mécanismes de soutien aux directrices, aux directeurs, aux directrices-adjointes et aux directeurs-adjoints des écoles de l'Ontario financées par les deniers publics*. Ce document propose des initiatives qui permettent de développer, de soutenir et de maintenir un leadership de très grande qualité dans toutes les écoles de la province.

Les surintendantes examinent les cinq catégories et choisissent trois pratiques qui correspondent le mieux à leurs points forts. Voici les cinq catégories :

- Établir les orientations
- Nouer des relations et développer la capacité des gens
- Mettre au point l'organisme

- Diriger le programme d'enseignement
- Assurer l'imputabilité

Ensuite, les agentes et agents de supervision fournissent un exemple dans leur travail de l'année précédente qui illustre le succès d'une de ces pratiques, y compris les raisons qui expliquent pourquoi il s'agissait d'un aspect à améliorer. Ils déterminent des plans qui permettraient d'améliorer les compétences, les connaissances et les attitudes associées aux points forts établis et les étayent au moyen d'exemples précis. Ils discutent ensuite d'un plan d'action.

Chaque catégorie de personnel possède ses propres méthodes d'évaluation. Le cadre d'évaluation des employées et employés professionnels de bureau comprend les éléments suivants :

- un ensemble d'« éléments clés » qui définissent les compétences, les connaissances et les attitudes requises des membres du personnel de bureau;
- des comportements observables en lien avec les éléments clés (voir plus bas);
- une rubrique décrivant les preuves de rendement pour chacun des deux échelons;
- une échelle d'évaluation qui résume le niveau de rendement global;

Éléments clés qui définissent les compétences, les connaissances et les attitudes requises de ces professionnels :

- habiletés en matière de relations interpersonnelles et de communication;
- connaissances professionnelles;
- pratique;
- leadership et communauté d'apprentissage;
- apprentissage professionnel continu.

Les évaluations du rendement pour les aides-enseignantes et aides-enseignants comprennent :

- un ensemble d'« éléments clés » qui définissent les compétences, les connaissances et les attitudes requises des aides-enseignantes et aides-enseignants;

- des comportements observables en lien avec les éléments clés;
- une rubrique décrivant les preuves de rendement pour chacun des deux échelons; • Une échelle d'évaluation qui résume le niveau de rendement global.

Éléments clés qui définissent les compétences, les connaissances et les attitudes requises des aides-enseignantes et aides-enseignants :

- habiletés en matière de relations interpersonnelles et de communication; • connaissances professionnelles;
- pratique.

Le conseil scolaire dispose d'une politique officielle qui permet de traiter les problèmes de rendement; il s'agit de l'application du modèle de documentation FRISK, qui est décrit comme étant une méthode pratique et simple de communiquer et de documenter le rendement lorsque celui-ci s'avère insatisfaisant. La documentation sert à appliquer les correctifs nécessaires pour améliorer le rendement. Un ensemble de mesures progressives permettent aux employées et employés de bien comprendre ce qu'on attend d'eux et ce qu'ils doivent améliorer. On s'assure qu'ils disposent de suffisamment de temps et de soutien pour corriger le tir et de prendre conscience des effets néfastes que pourrait entraîner une conduite continuellement en deçà des normes. Ce document, qui est également utilisé pour la gestion des problèmes disciplinaires, fait actuellement l'objet d'une révision.

Le service des RH appuie activement les activités de perfectionnement professionnel du conseil scolaire. Il coordonne le perfectionnement professionnel du personnel et bénéficie du soutien des surintendantes de l'éducation élémentaire et secondaire lorsqu'il offre des séances de perfectionnement professionnel au personnel enseignant. Le conseil scolaire a indiqué que le perfectionnement professionnel est grandement attribuable aux conventions collectives des groupes d'employés, qui établissent notamment le nombre minimum d'heures de formation. Par exemple, le perfectionnement professionnel du personnel de conciergerie est prévu conjointement avec des représentants du Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP). Quant au personnel non syndiqué, il doit prendre en charge son perfectionnement professionnel. Tous les membres du personnel élaborent leur propre plan d'apprentissage annuel.

Le conseil scolaire encourage les membres du personnel qui souhaitent poursuivre des études supérieures en leur offrant des congés. Un certain nombre d'employées et d'employés sont inscrits au programme de maîtrise en éducation. En outre, trois personnes sont inscrites à un programme qui leur permettra d'obtenir leur certification

d'agente ou agent de supervision. Les établissements locaux sont utilisés pour la formation du personnel, si possible.

Le personnel enseignant et les directions d'école participent à la planification d'activités et de programmes de perfectionnement professionnel pour le personnel administratif des écoles. Cette planification est liée au rendement et aux résultats des élèves. Par exemple, le personnel administratif rencontre l'équipe de leadership pédagogique des écoles secondaires quatre fois par an, et les aides-enseignantes et aides-enseignants participent tous à des ateliers obligatoires sur les comportements positifs et la collecte de données. Le conseil scolaire a mentionné que toutes les écoles reçoivent un budget pour le perfectionnement professionnel. Ainsi, le personnel enseignant et le personnel non scolaire ont l'occasion d'assister à des conférences sur le perfectionnement professionnel.

Le conseil scolaire a signalé que le format et le contenu des séances de perfectionnement professionnel destinées au personnel seront revus après la réception des résultats du sondage sur le mieux-être organisationnel. Ce sondage fait partie d'un examen de plus grande envergure entrepris par le conseil scolaire.

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

Un système efficace de gestion de l'assiduité doit comporter des politiques et des procédures, des systèmes d'information qui enregistrent et analysent les tendances en matière d'absentéisme et des ressources consacrées à l'élaboration d'une stratégie cohésive et cohérente. Ces éléments, joints à des programmes destinés au bien-être des employés et employées et des initiatives en matière de retour au travail, sont à la base d'un programme exhaustif de gestion de l'assiduité.

Le conseil scolaire ne dispose pas d'un tel programme. Il a toutefois reçu, en mai 2009, les résultats d'une étude sur l'utilisation des congés de maladie payés, qui a été réalisée par la School Boards' Cooperative Inc. (SBCI) en 2007-2008. L'objectif de cette étude était de comparer l'utilisation des congés de maladie au Bluewater DSB avec celle des autres conseils de la province, pour les exercices financiers de 2007 et de 2008. Les statistiques résultantes servent de données de référence.

Voici le processus d'enregistrement des absences des enseignantes et enseignants. D'abord, l'enseignante ou l'enseignant appelle la directrice ou le directeur de son école, ou encore la directrice ou le directeur adjoint; cette personne enclenche le système d'appel (SmartFind) pour trouver une remplaçante ou un remplaçant. Ce système appelle automatiquement les enseignantes et enseignants occasionnels d'une liste préétablie. Pour mieux refléter les motifs d'absences, le conseil a mis sur pied un comité chargé d'examiner les codes d'absence du système et de les raffiner. La ou le secrétaire est responsable de coder les absences dans le système de gestion de l'assiduité.

Le conseil scolaire a signalé que les directions d'école sont en mesure de générer des rapports sur l'assiduité directement à partir du système d'appel, de même que des rapports sur les conséquences au budget alloué au personnel enseignant occasionnel dans leur école directement à partir du système financier du conseil scolaire.

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

Le conseil scolaire n'est pas doté d'un système de traitement de la paie séparé des données sur le personnel. Les membres du personnel qui inscrivent les renseignements dans le Système général d'information sur les ressources humaines peuvent également y modifier les données sur la paie et les avantages sociaux. Le conseil scolaire devrait séparer le traitement de la paie des données sur le personnel pour maintenir l'intégrité des données.

Les dossiers des RH sont à jour, et le service assure officiellement le suivi des compétences et de l'expérience du personnel enseignant. Les syndicats et la direction travaillent de concert aux reclassifications, et le conseil scolaire a récemment effectué un examen des classifications du personnel non syndiqué. Tous les dossiers des employées et employés sont rangés dans une salle fermée à clé à laquelle l'accès est restreint. Le système du conseil scolaire est synchronisé avec celui de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario; les qualifications du personnel enseignant sont donc à jour. Le conseil scolaire se sert d'ailleurs de ses dossiers pour vérifier les qualifications du nouveau personnel enseignant.

Le conseil scolaire est doté d'un plan d'équité salariale actualisé. Au cours de l'année scolaire 2008-2009, tous les membres du personnel administratif non syndiqué ont été évalués au moyen de la méthode de gestion Hay, et certaines inégalités ont été résolues dans les limites du budget disponible approuvé. Le conseil scolaire a mentionné que toutes les inégalités seront corrigées avec le temps.

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Les régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire sont communiqués au personnel enseignant directement par le syndicat. Le conseil scolaire gère les régimes d'avantages sociaux du personnel non syndiqué, des directrices et directeurs d'école et du personnel du SCFP. Fait à mentionner, les coûts des régimes du conseil scolaire correspondent à ceux d'autres conseils scolaires, selon l'examen sur l'efficacité et l'efficience réalisé par le Council of Senior Business Officials.

La direction veille à ce que tous les employées et employés admissibles soient correctement inscrits par un transfert électronique de fichiers du Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario chaque période de paie.

La direction du service des RH n'effectue pas de vérifications indépendantes de la compagnie d'assurance du conseil.

Surveiller la satisfaction du personnel

Le conseil scolaire effectue actuellement une enquête sur le bien-être et la satisfaction du personnel dans le système. Les résultats seront utilisés dans une multitude de secteurs opérationnels du conseil scolaire, y compris pour le perfectionnement professionnel.

La direction ne mène pas d'entrevues officielles de fin d'emploi.

Recommandations :

- La direction devrait élaborer des politiques et des procédures de recrutement révisées annuellement afin que la planification des besoins en matière de personnel favorise le rendement des élèves.
- Le conseil scolaire devrait séparer le traitement de la paie des données sur le personnel pour maintenir l'intégrité des données.
- La direction devrait envisager d'élaborer un plan de relève officiel afin de mener des entrevues de fin d'emploi. Les commentaires ainsi recueillis permettraient d'améliorer les politiques des RH et les processus et programmes établis.
- Le service devrait élaborer un programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absences. Cette façon de faire permettra à la direction d'avoir une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité en misant sur le renforcement positif des employés et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés.

3.3 Dotation en personnel/affectation du personnel

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

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

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

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

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

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

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

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

Le conseil scolaire dispose d'un processus officiel qui régit la détermination des besoins en matière de personnel et l'affectation du personnel. Ce processus est conforme à la loi et aux conventions collectives. Il est fondé sur les prévisions en matière d'effectif, les

besoins des élèves, les exigences en matière d'effectif des classes, le temps de préparation et les conventions collectives.

Le processus décrit par le conseil scolaire est le suivant :

1. Mars 2009 – Les prévisions en matière d'effectif pour octobre 2009 et mars 2010 sont recueillies.
2. Les calculs des prévisions de l'effectif sont basés sur les exigences énoncées dans les conventions collectives, les exigences du ministère de l'Éducation, les besoins du système, les programmes financés et d'autres restrictions budgétaires.
 - Convention collective
 - Effectif des classes : 20 au cycle primaire (maximum); 25,8 au cycle moyen et intermédiaire (moyenne du conseil scolaire)
 - Temps de préparation : 210 minutes par cycle de cinq jours pédagogiques
 - Enseignantes et enseignants-ressources/services aux élèves : nombre d'élèves moins nombre d'enseignantes et enseignants en adaptation divisé par 270
 - Exigences du ministère de l'Éducation
 - Un outil en ligne (Staffing Plus) a été mis en place au printemps 2009 pour assurer le respect des exigences du ministère de l'Éducation relativement à l'effectif des classes et aux moyennes.
 - Besoins du système, programmes financés et autres restrictions budgétaires (rapport d'un membre de l'équipe de l'administration du système aux RH)
 - Nombre d'enseignantes et enseignants en adaptation affectés par école
 - Nombre d'enseignantes et d'enseignants du comportement affectés par école
 - Éléments des services aux élèves à l'échelle du système (définis précédemment)

- Nombre d'enseignantes et d'enseignants de contact en enseignement affectés dans les écoles
 - Nombre d'enseignantes et enseignants qui jouent un rôle de soutien à l'échelle du système (excluant les services aux élèves), c'est-à-dire qui sont à l'origine du curriculum (2,0 ETP), enseignantes et enseignants du centre de technologie (4,0 ETP)
 - Enseignantes et enseignants dont la langue seconde est autochtone – 0,5 ETP
3. Avril 2009 – Les renseignements sur le personnel actuel sont communiqués au personnel administratif des écoles
 4. 30 avril – Date d'avis de mise à pied
 5. 15 mai – Date d'avis de surplus de personnel
 6. 6 juin – Réunion sur le surplus au palier élémentaire et le transfert
 7. Avant le 30 juin – approbation des postes budgétaires de 2009-2010
 8. Début et continuation des processus de mise à pied et de rappel
 9. Deuxième vendredi de septembre – présentation finale de l'effectif et affectation finale du personnel d'après l'effectif à ce jour

Les cadres supérieurs qui participent au processus de dotation en personnel : la surintendante de l'éducation de l'enfance en difficulté, qui s'occupe des enseignantes et enseignants du palier élémentaire; la surintendante des services aux élèves, qui est responsable de la portion du budget pour l'enseignement élémentaire consacrée aux services aux élèves, y compris les éléments dans les salles de classe des écoles et les rôles de soutien à l'échelle du système; la superviseure de la dotation en personnel (RH), qui rend des comptes sur le processus de dotation en personnel au palier élémentaire à la surintendante de l'éducation élémentaire et sur le processus de dotation du personnel enseignant au palier secondaire à la surintendante de l'éducation secondaire.

Une procédure officielle de dotation en personnel non enseignant est en cours d'élaboration. Toutes les procédures de dotation en personnel de bureau et en personnel technique sont décrites aux articles pertinents des conventions collectives. La surintendante des affaires et la superviseure de la dotation participent au processus de dotation en personnel. Un résumé des procédures est présenté ci-dessous :

1. Après que les prévisions en matière d'effectif ont été recueillies pour l'année scolaire suivante, le superviseur de la dotation calcule les besoins potentiels en personnel et les communique à la surintendante des affaires aux fins d'examen et d'approbation.
2. Une fois approuvé par la surintendante des affaires, le plan est transmis au syndicat lors d'une réunion du comité consultatif sur le personnel.
3. Le comité consultatif sur le personnel examine aussi d'autres renseignements sur la dotation (retraites, départs, etc.) afin de confirmer le nombre de postes vacants pour l'année scolaire suivante.
4. Une fois que tous les postes vacants sont connus, on suit les étapes suivantes :
 - a. Occasions de mutation latérale
 - b. Affichage des postes à l'interne (les deux premiers affichages sont composites)
 - c. Embauche à l'externe
5. Les postes vacants à l'extérieur des écoles sont approuvés dans le cadre du processus budgétaire et sont pris en compte dans le processus d'embauche.
6. Une fois l'effectif affecté à l'automne, ces nouvelles données servent aux étapes 1 et 2 du processus de dotation. Habituellement, à cette époque de l'année, les rajustements en matière de dotation en personnel ne sont pas nécessaires.

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

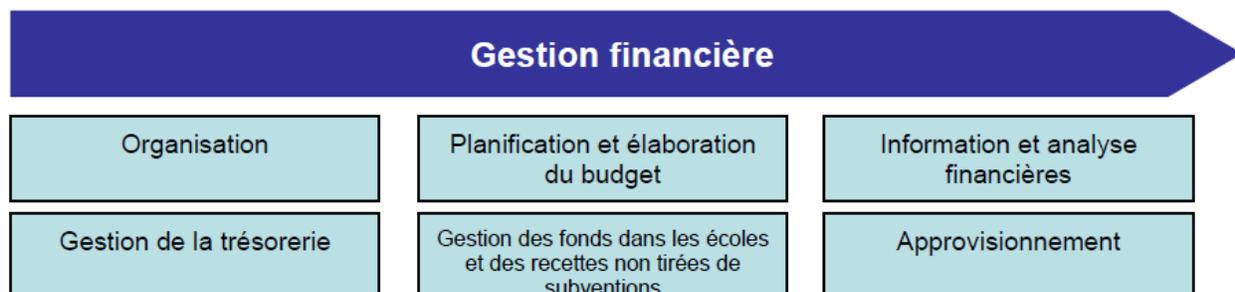
Des systèmes sont en place et sont accessibles au personnel des RH et des finances, qui établissent un niveau de personnel approuvé et en font le suivi. Ils produisent des rapports sur le personnel enseignant des paliers élémentaire et secondaire, sur les enseignantes et enseignants suppléants et sur les aides-enseignantes et aides-enseignants. Ils élaborent aussi un tableau pour les agentes et les agents de supervision, les conseillères et conseillers scolaires, l'administration et le personnel du transport. Tous les tableaux font état des modifications apportées aux prévisions en matière de personnel.

Les conseillères et conseillers scolaires donnent leur aval aux modèles de dotation en personnel et d'affectation du personnel et approuvent l'effectif final du personnel. Bien que les modèles incorporent des facteurs tels que les directives du ministère, les conseillères et conseillers scolaires estiment que les besoins et le rendement des élèves constituent les facteurs clés en matière de dotation en personnel. L'administration des RH procède à un contrôle de validité une fois l'année scolaire

entamée pour s'assurer que les écoles ont suivi le modèle. Le service de la paie effectue aussi un tel contrôle au moment du passage de la paie.

Tout rajustement à la dotation déjà approuvée doit avoir l'aval des conseillères et conseillers scolaires. La nécessité d'embauche est examinée attentivement, étant donné que l'effectif des écoles du conseil scolaire est en décroissance. Le conseil scolaire a indiqué que les rajustements en matière de dotation en personnel dans les écoles sont rares, puisque des mesures visant le respect des limites en matière de personnel sont prises au cours du processus de planification.

4. Gestion financière – conclusions et recommandations



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

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

4.1 Organisation des finances

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

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

- évaluer l'efficacité et l'efficacités de la structure du service et déterminer si les rôles et responsabilités appuient les principales fonctions, activités et pratiques;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficacité 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.	Non

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Surveillance et communication des politiques

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service n'a pas élaboré de plan de service annuel. La direction et le personnel établissent plutôt les priorités de manière non officielle et présentent chaque année des rapports aux conseillères et conseillers scolaires sur la situation des initiatives du service.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service rend des comptes à la surintendante des affaires. Le conseil scolaire n'a embauché personne pour occuper le poste de gestionnaire des finances depuis la promotion de l'ancien gestionnaire à un poste d'administrateur des affaires scolaires. Le fait de pourvoir ce poste pourrait aider le service à satisfaire aux exigences du conseil scolaire en matière de présentation de rapports. L'administration des affaires scolaires est directement responsable du directeur général du transport et des achats, de qui relève la superviseure des achats. Ce poste est partagé avec le Bruce-Grey Catholic District School Board dans le cadre d'un consortium d'achat.

Les descriptions des fonctions des membres du service des RH, ou « fiches de renseignements sur le travail », sont exactes et à jour, et le service comporte des unités clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités. Il n'y a pas d'organigramme à jour du service sur le site Web, mais les coordonnées du personnel clé des finances y sont publiées.

Les membres du service possèdent les qualifications professionnelles nécessaires, comme une formation professionnelle en comptabilité ou en gestion comptable, de même qu'une expérience de travail pertinente.

Surveillance et communication des politiques

Le service est responsable d'un certain nombre de politiques, qui sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. Ces politiques portent notamment sur les dons, les frais de déplacement et les activités de financement dans les écoles. Le service veille au respect des politiques en s'assurant que son personnel applique les procédures appropriées, et utilisant le système financier, qui gère les autorisations et les niveaux de sécurité, de même qu'en effectuant des vérifications ponctuelles. L'équipe de soutien du personnel de bureau mise sur pied par le service assure au nouveau personnel de bureau une formation sur les politiques et les procédures des finances avant que celui-ci ne soit autorisé à accéder au système financier ou à entreprendre des activités en lien avec les finances.

En plus de coordonner les activités de l'équipe de soutien, le service renseigne le personnel sur les politiques et les procédures des finances par d'autres moyens,

notamment par des courriels ou des rencontres mensuelles avec les directions d'école, selon le groupe d'employés et la politique en cause.

Recommandations :

- Le service devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il pourrait ainsi faire le suivi et faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
- Le conseil scolaire devrait examiner la structure organisationnelle du service des finances pour s'assurer de son efficacité et de son efficience.

4.2 Planification et élaboration du budget

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

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

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

Processus d'élaboration du budget annuel

Principales pratiques liées à la planification et à l'élaboration du budget	Preuve de l'adoption?
Le processus d'élaboration du budget annuel est transparent, clairement communiqué, et incorpore les observations de tous les principaux intervenants, notamment la direction (de concert avec les directrices et directeurs d'école), les conseillères et conseillers scolaires et la communauté.	Oui

Principales pratiques liées à la planification et à l'élaboration du budget	Preuve de l'adoption?
La direction a adopté une approche intégrée (tant au niveau des écoles que du conseil scolaire) en ce qui concerne les prévisions touchant l'effectif. Cette dernière oriente le processus d'élaboration du budget.	Oui
Les processus de planification budgétaire prennent en compte tous les changements exigés visant les coûts et recettes.	Oui
Les dépenses de dotation en personnel sont comparées à celles de conseils scolaires semblables et au modèle de financement pour une utilisation efficace des ressources.	Non

Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire

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

Processus d'élaboration du budget annuel

Le processus budgétaire annuel du conseil scolaire est transparent, clairement communiqué et bien documenté et incorpore les observations de tous les principaux intervenants, notamment les représentantes et représentants d'association et les groupes d'employés syndiqués et non syndiqués.

Le conseil scolaire a adopté les principes directeurs suivants pour son budget de 2009-2010 :

- accroître le rendement des élèves;
- réduire l'écart de rendement scolaire en augmentant l'équité d'accès aux programmes et à des occasions d'apprentissage pour tous les élèves;
- accroître la confiance du public.

Le conseil scolaire a également adopté les principes de mise en œuvre suivants :

- les services doivent être appuyés par un financement adéquat;
- les services de soutien constituent un élément crucial de la réussite générale des élèves;
- les budgets doivent être équilibrés, conformément à la réglementation.

Le processus d'élaboration du budget est examiné selon un cadre officiel et documenté qui a été conçu par le conseil scolaire. Les plus gros budgets doivent être évalués dans le contexte des objectifs et des priorités approuvés par les conseillères et conseillers scolaires et ne pas excéder les fonds disponibles. En outre, le conseil scolaire estime important que le plan budgétaire satisfasse à toutes les exigences réglementaires et aux obligations contractuelles en vigueur. Le cas échéant, il est étudié en fonction des subventions accordées par le ministère de l'Éducation et comparé aux autres budgets provinciaux.

Le conseil scolaire veille à ce que la pertinence du budget puisse être mesurée et a établi les priorités suivantes en ce sens :

- définir le plan et le comparer aux plans antérieurs qui ont permis la création d'un produit ou d'un service qui cadre avec les priorités et les objectifs du conseil scolaire;
- évaluer les services qui ont été retirés du plan en raison de leurs effets sur les élèves, le système ou la communauté
- évaluer le mérite d'autres méthodes de prestation, si nécessaire
- évaluer les services ajoutés au plan budgétaire et justifier ces ajouts
- évaluer les conséquences du coût de la hausse de l'inflation là où cela s'avère nécessaire
- comparer le plan aux ressources financières dans leur ensemble et fournir des jugements de valeur relativement au degré de priorité établi par les conseillères et conseillers scolaires et la province
- examiner le plan dans le contexte des subventions et des données de référence provinciales
- examiner le plan dans une perspective de vision opérationnelle et de durabilité à plus long terme

Le processus d'élaboration du budget commence en février; chaque service présente un résumé écrit des dépenses supérieures ou inférieures au budget alloué. Les renseignements sur l'effectif des élèves et la conjoncture économique (qui peut toucher les personnes qui emménagent dans la région ou qui en sortent) sont alors examinés. Le conseil scolaire prévoit une baisse de l'effectif au secondaire qui ne s'estompera pas avant 2015-2016.

Les renseignements sont alors consignés dans le système financier pour faire l'objet de rapports. Après avoir rencontré chaque service indépendamment pour revoir les renseignements, les membres de l'équipe de l'administration principale se réunissent pour examiner le budget et étudier les possibilités de réductions. Des consultations publiques sur le budget ont eu lieu pour la première fois pour le budget de 2009-2010. En outre, chaque année en mai se tiennent des consultations avec les syndicats.

À la mi-mai, le budget provisoire est présenté au comité des affaires, qui est un comité plénier. Cette année encore, le conseil scolaire devait trouver des moyens de réduire le déficit accumulé.

Les prévisions en matière de subventions sont révisées en novembre, après la date limite d'embauche annuelle, fixée au 31 octobre. C'est d'ailleurs à ce moment que sont intégrées toutes les nouvelles données sur les recettes et les dépenses. Par la suite, le conseil scolaire fait parvenir au ministère le document des prévisions complet et révisé.

Les prévisions en matière d'effectif sont faites par l'administration des affaires scolaires et les directions d'école. Les commentaires des directions d'école sont particulièrement utiles pour l'établissement de ces prévisions. Les prévisions actuelles sont basées sur un effectif en décroissance. Le conseil scolaire a d'ailleurs participé aux consultations du Groupe de travail sur la baisse des effectifs. Le conseil scolaire estime qu'une marge d'erreur de 1 % est acceptable et reconnaît qu'il doit travailler en étroite collaboration avec la communauté (y compris les conseils de bande et le conseil scolaire public de la région) pour pallier les risques en matière de budget liés à l'effectif.

Le processus de planification budgétaire prend en compte tous les changements exigés qui visent les coûts et les recettes. Les recettes et les dépenses sont étroitement surveillées, et aucun ajout important au budget n'a lieu sans l'assurance d'un financement préalablement autorisé. Les conventions collectives servent à prévoir les dépenses qui ne portent pas sur le personnel. Des prévisions financières préliminaires sont effectuées au début du processus de planification de manière à orienter les décisions que doivent prendre les conseillères et conseillers scolaires relativement au personnel enseignant et non scolaire. On a signalé que les modifications apportées dans le processus de traitement des recettes sont habituellement attribuables aux subventions du ministère de l'Éducation obtenues en cours d'année.

Le conseil scolaire ne compare pas ses dépenses de dotation en personnel à celles de conseils scolaires semblables. Il devrait envisager d'incorporer cette mesure dans le processus de planification et d'élaboration du budget, ce qui lui permettrait de comparer son affectation du personnel et ses coûts moyens d'indemnisation à ceux des autres conseils scolaires, et ainsi d'assurer une utilisation efficace de ses ressources.

Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire

Le conseil scolaire a souligné que, en raison de son déficit antérieur, sa marge de manœuvre en cas d'imprévu est limitée. En conséquence, il n'a pas officiellement élaboré de procédures pour atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés. Cependant, le service des finances effectue une surveillance proactive et étroite du budget de manière à atténuer les risques et présente régulièrement des rapports à ce sujet aux conseillères et conseillers scolaires. Les budgets des écoles font aussi l'objet d'une surveillance conjointe étroite par le personnel des finances et les directions d'école, ces dernières devant gérer le budget annuel de leur école.

L'équipe de l'administration principale présente aux conseillères et conseillers scolaires un rapport sur le budget quatre fois par année, qui comprend notamment le montant du budget total et le montant du budget dépensé à ce jour. L'équipe compare le budget de l'année en cours à celui de l'année précédente, mais uniquement au stade initial du processus d'élaboration du budget, et non dans ses rapports financiers.

Maintenant que le conseil scolaire a réduit son déficit au cours des deux dernières années, le service devrait envisager de regrouper les principaux risques et les stratégies d'atténuation en un plan unique de gestion des risques.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait comparer ses coûts de dotation en personnel à ceux de conseils scolaires semblables dans le cadre du processus d'élaboration et de planification du budget pour une utilisation efficace des ressources.
- Le conseil scolaire devrait officiellement ajouter une étape au processus de planification du budget pour veiller à ce que ses objectifs budgétaires correspondent aux objectifs soulignés dans son plan stratégique pluriannuel.
- Le service devrait envisager de regrouper les principaux risques et les stratégies d'atténuation en un plan unique de gestion des risques.

4.3 Information et analyse financières

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière d'information et d'analyse financières et 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 annuels

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

Vérification

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

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

Le conseil scolaire se sert d'un système financier intégré pour consigner des données financières, en assurer le suivi et produire des rapports à ce sujet. Le système intègre le grand livre, les comptes créditeurs et débiteurs, le budget et les modules d'approvisionnement. Le système financier simplifie l'analyse des écarts et les rapports de la direction.

Les deux analystes financiers du service sont responsables de créer de nouveaux comptes dans le grand livre. Le système financier permet aux directions d'école, aux gestionnaires et aux secrétaires des écoles d'imprimer leurs propres rapports de suivi du budget. Toutes les écoles ont accès à leur budget en ligne, ce qui leur permet de faire le suivi de leurs engagements.

Rapports financiers intermédiaires et annuels

Un certain nombre de facteurs (y compris les écarts entre l'effectif réel et les prévisions en matière d'effectif, les négociations des contrats, les tendances macroéconomiques et les directives du ministère) peuvent entraîner en cours d'année des écarts de pourcentage entre les prévisions budgétaires et les coûts réels. Les rapports financiers intermédiaires permettent de faire le suivi de tels écarts et de communiquer ces derniers aux conseillères et conseillers scolaires et à d'autres décideurs clés.

C'est pour cette raison que le personnel des finances et le conseil scolaire préparent chaque mois, pour l'administration des affaires scolaires, un rapport comparant le budget aux données réelles, et donc les déficits ou les surplus. Ces rapports sont acheminés aux conseillères et conseillers scolaires quatre fois par an : en décembre, soit dans le cadre du processus de révision des prévisions budgétaires, en janvier ou en février, en mai et en juillet. Les conseillères et conseillers scolaires reçoivent aussi

un rapport intermédiaire comprenant les états financiers en novembre. La directrice de l'éducation signe les états financiers intermédiaires. Le conseil scolaire a indiqué qu'il remplit et classe tous les rapports financiers pour le ministère conformément aux échéances établies.

Le service devrait étendre les modèles actuels de rapports pour y incorporer les recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires, tel qu'indiqué dans la note de service SB 38. En outre, dans ses rapports, il devrait comparer les données sur les dépenses aux données antérieures aux mêmes dates. Les renseignements ainsi obtenus permettraient de déterminer plus précisément si les variations suivent la tendance des années précédentes en matière de dépenses.

Vérification

La vérificatrice ou le vérificateur interne a comme principale responsabilité de s'assurer que les contrôles internes mis en place par la direction fonctionnent comme il se doit et sont conformes aux politiques et aux modalités.

Le conseil scolaire dispose d'une fonction de vérification interne remplie par un analyste financier (il s'agit de l'une de ses tâches ordinaires), qui relève de la surintendante des affaires. L'équipe des finances répond aux lettres de la direction fournies par les vérificateurs externes, et ces lettres, accompagnées de leurs réponses, sont présentées au comité de vérification. Le conseil scolaire a remis à l'Équipe d'examen une copie des lettres annuelles de la direction fournies par les vérificateurs externes ainsi que des réponses de la direction des trois dernières années. D'après les recommandations, la direction a répondu en suggérant un plan d'action, qui a subséquemment été mis en œuvre. Tous les plans de vérification interne sont documentés, et un rapport de suivi est remis à l'école et au comité de vérification.

Le conseil scolaire, bien qu'il ait clairement adopté une pratique exemplaire en se dotant d'une fonction de vérification, devrait revoir la relation de subordination officielle entre cette dernière et le service des finances afin que la fonction de vérification reste autonome. Il va sans dire que la surintendante des affaires continuera de jouer un rôle important en dirigeant le travail de la vérificatrice ou du vérificateur interne. Toutefois, il serait peut-être plus approprié que la vérificatrice ou le vérificateur interne rende des comptes à la directrice de l'éducation ou au comité de vérification des conseillères et conseillers scolaires.

Les conseillères et conseillers scolaires possèdent un comité de vérification qui ne comprend toutefois pas de membres externes en guise de conseillers. La présidente, le vice-président, la présidente des communications d'affaires et un autre conseiller forment le comité de vérification. Ce dernier est doté des fonctions suivantes :

- examiner le plan de vérification de l'année lors d'une réunion;

- recevoir et examiner le rapport annuel du comité de vérification de la direction;
- étudier la lettre de la direction fournie par la vérificatrice ou le vérificateur externe.

Recommandation :

- La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient nommer des conseillères ou conseillers externes au comité de vérification pour rendre ce dernier plus efficace.

4.4 Gestion de la trésorerie

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

- déterminer s'il existe des processus permettant l'utilisation optimale de l'encaisse, des investissements et des emprunts dans le conseil scolaire;
- déterminer s'il existe des contrôles internes suffisants pour appuyer la gestion de l'encaisse, des investissements et des emprunts;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

Gestion de l'encaisse et des investissements

Principales pratiques liées à la gestion de la trésorerie	Preuve de l'adoption?
Existence d'un processus de gestion de l'encaisse qui permet de maximiser les recettes en intérêts et d'effectuer des investissements à court terme, lorsque ceux-ci sont judicieux, pour veiller à ce que les frais de service de la dette puissent être payés à échéance.	Oui
Les activités de gestion de l'encaisse sont regroupées dans un seul établissement financier.	Oui
La direction communique périodiquement au conseil les résultats des activités d'investissement et la politique d'investissement approuvée en vertu de la Loi sur l'éducation.	Oui

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

Gestion de l'encaisse et des investissements

Le processus de gestion de l'encaisse du conseil scolaire est efficace, car il permet de minimiser les liquidités inactives par la surveillance quotidienne des flux de trésorerie par rapport aux prévisions et permet de faire des investissements à court terme. Le service des finances utilise son système financier pour surveiller le flux de trésorerie et en faire rapport, et effectue quotidiennement des rapprochements bancaires. Les membres du personnel qui participent à la gestion de l'encaisse sont couverts par la politique d'assurance du conseil scolaire. Depuis que le conseil scolaire fonctionne uniquement grâce à sa ligne de crédit, l'équipe de l'administration principale ne prépare pas de rapport sur les investissements à la fin de l'année en raison de l'absence d'investissements.

La direction a réuni les activités de gestion de l'encaisse du conseil scolaire et de la majorité de ses écoles dans une seule institution financière. Le personnel comptable a accès aux comptes de toutes les écoles pour gérer les fonds de manière appropriée. La responsabilité et l'exactitude des prévisions en matière de flux de trésorerie sont établies par des codes de projets dans BAS. Le service a indiqué qu'il s'intéressait aux taux d'escompte fixés par les banques concurrentes et comparait périodiquement les conditions bancaires du conseil à celles de conseils scolaires de taille semblable.

La direction surveille activement les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements et possède un plan pour atténuer ces risques aux limites établies par la *Loi sur l'éducation*. Le conseil scolaire a le niveau d'autorisation nécessaire pour effectuer des virements nécessitant absolument l'approbation de l'administration des affaires du conseil scolaire, de la directrice de l'éducation, de la présidente ou du vice-président. Le conseil scolaire a aussi élaboré des procédures pour les demandes de chèques.

La direction a établi trois fonds d'amortissement qui sont suffisants pour amortir la dette d'immobilisations. Deux des dettes ont été contractées avant la fusion, et la troisième, après celle-ci.

Le conseil scolaire a réalisé des surplus au cours des années 2007-2008 et 2008-2009. Le service devrait élaborer un processus de gestion de l'encaisse et des investissements de manière à atténuer les risques budgétaires associés et à maximiser le rendement sur l'investissement des liquidités inactives.

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

Gestion des recettes non tirées de subventions

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

Gestion des fonds dans les écoles

La direction veille à ce que des moyens de contrôle adéquats soient en place pour protéger les fonds dans les écoles et coordonner la présentation des rapports annuels touchant les recettes et les dépenses des écoles et des conseils d'école. Les activités de financement des élèves sont basées sur les méthodes comptables du conseil scolaire, qui établissent un processus clair en lien avec tous les fonds consacrés aux activités scolaires et la gestion des fonds de petite caisse. Deux signatures sont nécessaires pour débiter le compte. Les fonds amassés en cours d'année doivent être utilisés au cours de l'année, à moins d'indication contraire.

Le service est responsable de la comptabilité relativement aux fonds générés par les écoles et les conseils d'école, ce qu'il fait au moyen de Cashnet. L'analyste financier a pleinement accès aux comptes bancaires des écoles et vérifie les comptes périodiquement dans le cadre de sa tâche de surveillance centrale. Le conseil scolaire ne dispose pas d'activités de financement consacrées spécifiquement à des projets d'immobilisations.

Gestion des recettes non tirées de subventions

Le conseil scolaire a indiqué que les recettes non tirées de subventions sont minimales, puisque les coûts d'utilisation des écoles par la collectivité sont maintenus bas. Le conseil scolaire a aussi conclu des ententes réciproques avec les municipalités pour certains locaux et pour le partage de ressources comme les patinoires. Les coordinatrices et coordinateurs régionaux des écoles secondaires sont responsables de recevoir les paiements et d'en rendre compte. En conséquence, des moyens de contrôle adéquats sont en place pour protéger les recettes non tirées de subventions et coordonner la présentation des rapports annuels touchant toutes les recettes et les dépenses par des méthodes comptables ordinaires.

Le conseil scolaire a établi une procédure pour l'application de son barème des droits, et toutes les factures lui parviennent par les comptes débiteurs. La direction a précisé que ses recettes non tirées de subventions provenant de l'éducation permanente ont fait l'objet d'un examen.

Les subventions pour d'autres programmes d'enseignement que reçoit le conseil scolaire sont envoyées à la directrice de l'éducation, qui les transmet alors à la surintendante concernée. Le service des finances contrôle les exigences en matière de rapport et effectue un rapprochement pour s'assurer que les fonds sont dépensés conformément à l'objectif de la subvention. La vérificatrice ou le vérificateur externe procède également à une vérification de toutes les recettes non tirées de subventions.

4.6 Approvisionnement

L'examen des processus d'approvisionnement vise à :

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

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

Politiques et modalités

Principales pratiques liées à la chaîne d'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Les politiques et pratiques d'approvisionnement approuvées sont clairement communiquées au personnel ayant le pouvoir d'achat et sont examinées et mises à jour périodiquement.	Oui

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

Participation à des initiatives d'achats groupés

Principales pratiques liées à la chaîne d'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'achats ou à des initiatives d'achats groupés.	Oui

Niveaux de pouvoir d'achat

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

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

Principales pratiques liées à la chaîne d'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 la chaîne d'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.	Oui
Un processus de comptabilité d'engagements est en place pour surveiller l'utilisation du budget.	Oui
La direction a mis en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et en faire les paiements.	Non

Utilisation du transfert électronique de fonds

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

Politiques et modalités

Le conseil scolaire fait partie d'un consortium d'achat avec le Bruce-Grey Catholic District School Board. Ce consortium a été formé il y a deux ans. Le Bluewater District School Board paye les coûts de dotation de la superviseure des achats et de trois acheteuses.

Le conseil scolaire a élaboré une politique d'achat visant à ce que toutes les dépenses soient appuyées par des achats concurrentiels afin de maximiser la valeur éducative. En outre, cette politique est soutenue par une procédure appelée « Achats – principes et rôles directeurs » (Purchasing - Guiding Principles and Roles) pour que tous les fournisseurs qualifiés soient traités de façon juste et équitable et que le conseil scolaire bénéficie du meilleur rapport qualité-prix et que les risques qu'il encourt soient minimaux.

La politique d'achat a été créée en décembre 1997, et la procédure a été introduite en novembre 1998. Ce document exhaustif comprend un code de déontologie pour les chaînes d'approvisionnement, des procédures visant à éviter les conflits d'intérêt, une définition des rôles d'achat et les situations dans lesquelles le conseil scolaire doit utiliser des méthodes d'approvisionnement concurrentielles ou non concurrentielles. À cet égard, le conseil scolaire estime que ses directives en matière d'achat cadrent avec la version 1.0 des *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement (Lignes directrices)* du Secrétariat de la chaîne d'approvisionnement.

Le conseil scolaire a indiqué que les contrats auprès d'un fournisseur unique sont rares et n'existent que dans les cas où un produit particulier ne peut être fourni que par un seul fournisseur. Les exigences particulières de ce type de contrats sont clairement documentées dans les demandes de propositions, les appels d'offres et les contrats. Le conseil scolaire a élaboré des modèles d'appels d'offres et de contrats et attend la version 2.0 des Lignes directrices d'Achats Ontario pour préciser ses directives. Jusqu'à présent, le conseil scolaire n'a pas établi de fiches fournisseur propres à son organisation et n'a pas exploité les ententes visant les fournisseurs attirés du ministère qui existent actuellement pour les organisations du secteur public de l'Ontario.

Le prix le plus bas n'est pas le seul facteur dont font mention les modalités d'achat actuelles du conseil scolaire; le service, la qualité, la capacité et le délai de livraison sont également considérés. Dans la mesure du possible, le conseil scolaire privilégie les produits fabriqués au Canada.

Le responsable des achats surveille les activités relatives aux achats et veille à ce qu'elles soient conformes aux politiques et aux modalités d'approvisionnement du conseil au moyen du système financier. Tous les achats doivent être faits au moyen du catalogue en ligne du conseil scolaire. Cette modalité est appuyée par le guide des achats, qui prévoit que la superviseure des achats et les administratrices et administrateurs sont chargés de veiller à ce que tous les achats effectués par le conseil scolaire soient conformes à la politique d'achat et aux procédures administratives. En outre, des séances de formation sur la politique d'approvisionnement sont offertes dans le cadre des journées de perfectionnement professionnel, plus particulièrement aux directions d'école et au personnel administratif de bureau.

Participation à des initiatives d'achats groupés

La direction a élaboré des stratégies visant à augmenter le pouvoir d'achat et à réduire au minimum le coût des biens et services fournis et participe activement à des consortiums d'achat. Mentionnons les achats groupés avec la Ontario Association of School Business Officials pour le carburant et l'électricité, le Réseau informatique éducationnel de l'Ontario pour les logiciels, et les services partagés des achats conjointement avec le Bruce-Grey Catholic District School Board. Le responsable des achats compare aussi les études sur les coûts à celles d'autres organisations en passant par le consortium d'achat provincial.

Les écoles du conseil scolaire doivent se servir des contrats d'approvisionnement du système pour tous les achats locaux. Les acheteuses du service central partagé des achats examinent et approuvent les demandes soumises en ligne par le personnel qui ont été approuvées par les superviseures et superviseurs. Les acheteuses convertissent alors les demandes en bons de commande, qui sont automatiquement

traités par le système. Les bons de commande sont transmis par télécopieur, et la majorité des commandes sont livrées directement aux écoles.

Niveaux de pouvoir d'achat

Le service a conçu une matrice qui décrit les étapes d'approbation des achats de produits ou services, et a séparé au moins trois des cinq rôles de l'approvisionnement définis dans les *Lignes directrices*. Les achats de moins de 1 000 \$ nécessitent une soumission verbale; les achats allant de 5 000 à 10 000 \$ nécessitent au moins trois soumissions ; quant aux achats de plus de 10 000 \$, ils nécessitent trois soumissions écrites, qui doivent accompagner la demande de la personne requérante et être conservées par cette dernière dans le dossier d'achat. Les contrats d'une valeur supérieure à 15 000 \$ sont examinés par le directeur général du transport et des achats avant que ne soit créé un bon de commande, et les contrats de plus de 25 000 \$ nécessitent en outre l'approbation de l'administration des affaires scolaires.

Au moment de l'examen, une politique provisoire sur les dépenses et les frais de déplacement du personnel et des conseillères et conseillers scolaires était présentée au comité des affaires aux fins d'approbation. Dans le système en vigueur, les personnes demandant un remboursement doivent remplir un formulaire sur les frais de déplacement et l'envoyer à leur superviseure ou superviseur pour approbation. Les remboursements sont effectués par transfert électronique de fonds. Lorsque la nouvelle politique sera approuvée, ces formulaires seront accessibles en ligne.

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

Le conseil scolaire est doté d'une politique approuvée sur les cartes de crédit pour petits achats intitulée « Cartes de crédit institutionnelles, cartes de crédit pour petits achats et petite caisse » (Corporate Cards, Purchasing Cards and Petty Cash), qui est publiée sur son site Web.

Voici les raisons qui sous-tendent cette politique :

« Le Bluewater District School Board a déterminé que le fait de donner aux employées et employés le choix d'une autre méthode de paiement pour les biens et services de valeur faible constituait une bonne pratique pour simplifier le processus d'approvisionnement. »

Voici les objectifs visant la délivrance au personnel de cartes de crédit pour petits achats soulignés dans la politique :

- réduction des coûts de traitement des petits achats;

- réception plus rapide des biens et des services;
- processus de paiement simple et expéditif.

La limite actuelle des cartes de crédit pour petits achats est de 500 \$. Les relevés des achats effectués avec les cartes de crédit pour petits achats sont envoyés par voie électronique. Il existe aussi sept cartes de crédit institutionnelles pour les membres de l'équipe de l'administration principale. Les conseillères et conseillers scolaires n'ont pas de cartes de crédit.

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

Le service des finances du conseil scolaire effectue un triple rapprochement (bon de commande, facture et bordereau de réception) avant de payer les factures. La copie papier du reçu qui accompagne un envoi est signée par une administratrice ou un administrateur autorisé de l'école et inscrite dans le système de paiement en ligne, après quoi le reçu est envoyé aux finances. L'unité des comptes créditeurs du service des finances joint le bon de commande au bordereau de réception correspondant, puis fait concorder le numéro du reçu avec la facture. Cette étape se fait en ligne et est approuvée par la ou le commis des comptes créditeurs avant le paiement de la facture.

Le fait qu'un gestionnaire doit autoriser les bons de commandes avant qu'ils ne soient transmis aux fournisseurs garantit le respect du budget. Toutefois, le système des finances n'a pas été configuré de façon à avertir les utilisatrices et utilisateurs lorsque la valeur d'un engagement créé par un bon de commande excède les limites du budget accordé pour un service ou des marchandises en particulier. En plus de la surveillance et des contrôles rendus possibles par le processus de triple rapprochement du conseil scolaire, des catalogues en format Excel ont été publiés en ligne pour que le personnel inscrive les bons renseignements au sujet des fournisseurs (comme leur identité) directement dans ses demandes en ligne.

Bien que le conseil scolaire effectue actuellement un triple rapprochement, il pourrait saisir des occasions d'améliorer l'efficacité dans des secteurs où les processus, comme la réception et le rapprochement, se font encore manuellement. À cet égard, le conseil scolaire devrait revoir son processus de rapprochement pour cerner les occasions d'en augmenter l'efficacité et la surveillance.

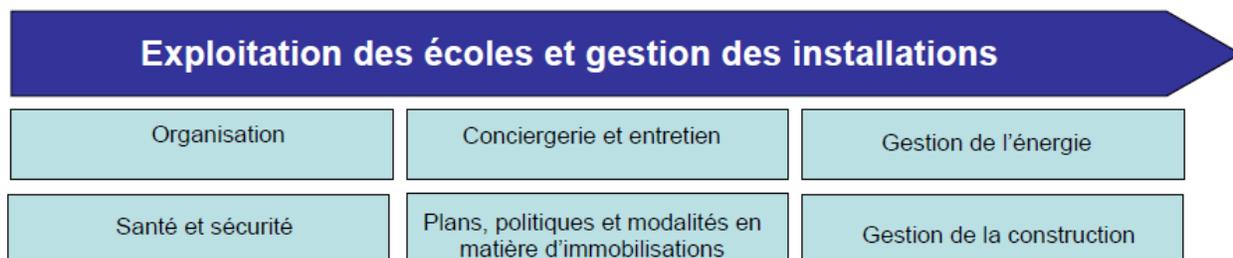
Utilisation du transfert électronique de fonds

Le conseil scolaire utilise actuellement des chèques pour effectuer la plupart des paiements aux fournisseurs, mais il est en cours de transition vers le transfert électronique de fonds. Il utilise cette dernière méthode de façon restreinte. La direction reconnaît que le conseil scolaire pourrait considérer d'autres occasions d'utiliser le transfert électronique de fonds afin de maximiser l'efficacité dans le service.

Recommandations :

- La direction devrait mettre en œuvre une interface électronique pour passer des commandes aux fournisseurs, en effectuer le traitement et en faire les paiements. Il s'agit d'une occasion d'améliorer la rentabilité du processus.
- La direction devrait continuer de chercher des occasions d'utiliser le transfert électronique de fonds auprès de ses fournisseurs dans le but d'augmenter l'efficacité et la sécurité du processus.

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

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

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Surveillance et communication des politiques

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

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

L'objectif principal du service est de veiller à ce que le milieu des élèves favorise leur apprentissage et leur réussite. Pour atteindre cet objectif, le service compte sur plusieurs sources d'information lui permettant d'établir la priorité de ses activités en cours d'année. À cet égard, la planification de l'entretien est effectuée selon les priorités qui sont établies de façon continue dans le système d'ordre de travail. Les directions d'école préparent chaque année une liste des travaux de réfection nécessaires dans les installations, qui donne au service de gestion des installations une idée des besoins de chaque école.

Ces listes, jointes aux initiatives planifiées en matière d'immobilisations, donnent au service un excellent aperçu des besoins de chaque école. Le service peut ainsi élaborer des plans de projet et des budgets qui coordonnent de manière efficace les travaux d'entretien mineurs et les besoins des installations en matière de réfection notamment, ce qui réduit les perturbations et le dédoublement des efforts.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service rend des comptes à la surintendante des affaires par le gestionnaire du service de gestion des installations, qui surveille la planification des immobilisations et les contrats de même que les activités d'éducation de la collectivité, et le gestionnaire de l'exploitation des installations, qui surveille les activités d'entretien et de conciergerie.

Les descriptions des fonctions des membres du service, ou « fiches de renseignements sur le travail », sont exactes et à jour et décrivent les principales tâches et responsabilités ainsi que les compétences et les connaissances nécessaires au poste. Ces fiches ont toutes été examinées par le service des RH. Le service comporte des unités clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités. Un organigramme à jour du service est publié sur le site Web du conseil scolaire et est accompagné des coordonnées du personnel clé.

Les membres du service possèdent les qualifications professionnelles nécessaires de même qu'une expérience de travail pertinente. Les équipes sont formées de membres qui possèdent un certificat d'inspecteur en code du bâtiment et de l'expérience en aménagement du territoire. Les entrepreneurs qui travaillent pour le conseil scolaire doivent aussi posséder des titres professionnels.

Surveillance et communication des politiques

Le service est responsable d'un certain nombre de politiques du conseil scolaire, notamment la politique sur la santé et la sécurité, la politique sur les pesticides et la politique sur l'utilisation des écoles en cas de sinistre. Toutes les politiques se trouvent sur le site Web du conseil scolaire de même que les résultats aux tests de conformité (par exemple, l'analyse de l'eau). Le conseil scolaire a indiqué qu'il était en train de créer un manuel de conciergerie de manière à ce que toutes les politiques et les procédures connexes se trouvent dans un seul et même document.

Le service contribue à ce que le personnel comprenne ses politiques et ses procédures par différents moyens, notamment en offrant des journées de perfectionnement professionnel et en transmettant toutes les nouvelles politiques et procédures par courriel.

L'administration principale du service est responsable de surveiller les nouvelles lois et les nouveaux règlements, et les gestionnaires sont responsables de leur application. La surveillance est effectuée par des associations professionnelles et au moyen de publications techniques, de courriels et de notes de service qui proviennent notamment de la OPSBA, de la OASBO, du ministère de l'Éducation et du ministère du Travail. Toutes les notes de service du conseil scolaire qui ont trait aux politiques et aux procédures dans les installations sont envoyées par la directrice de l'éducation aux deux gestionnaires de l'exploitation des installations et à l'administration des affaires scolaires, après quoi les gestionnaires assignent les tâches au personnel qui convient.

Le conseil scolaire a indiqué que le service d'incendie de la région se déplace pour évaluer les politiques en matière d'incendies. Chaque école possède ses propres comités de santé et de sécurité, qui sont tenus au courant de tout changement apporté aux politiques ou aux procédures par les gestionnaires des installations. Le comité des politiques est aussi avisé de tout changement potentiel à une politique ou à une procédure; tous les renseignements pertinents lui sont transmis pour qu'il soit tenu au courant des nouvelles lois ou des nouveaux règlements pouvant avoir des conséquences sur les politiques ou les procédures du conseil scolaire. Le comité sonde les services touchés par le changement aux politiques

Recommandation :

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

5.2 Conciergerie et entretien

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

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

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

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

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire a adopté des normes de nettoyage pour les écoles et a élaboré un ensemble normalisé de processus et d'outils pour surveiller, gérer et présenter les résultats.	Oui
Le conseil scolaire a mis en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.	Non
Le modèle d'affectation des concierges de la direction permet l'utilisation optimale du personnel et tient compte de nombreux facteurs (p. ex., la superficie au sol, les classes mobiles et les gymnases).	Oui

Élaboration du plan d'entretien annuel/pluriannuel

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
En s'appuyant sur un processus de consultation, l'administration principale élabore et présente un plan pluriannuel (trois à cinq ans) pour les principaux projets d'entretien et de réfection. Le plan tient compte des priorités du conseil scolaire en matière d'entretien préventif et de ses priorités différées en matière d'entretien et prévoit une utilisation optimale des subventions	Oui

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
disponibles (Subvention pour la réfection des écoles annuelle et initiative Lieux propices à l'apprentissage). Le plan est approuvé par le conseil scolaire et peut être consulté par la population.	

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

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

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

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

Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets

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

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

Afin que le niveau de propreté soit uniforme dans toutes les écoles du système, le service a conçu un guide sur les tâches de nettoyage des concierges qui comporte des tableaux de fréquence. Ce document fait état des tâches quotidiennes, hebdomadaires, mensuelles, trimestrielles, semestrielles et annuelles pour les aires de chaque école (par exemple, les salles de classe, les salles à manger et les cafétérias, les gymnases et les bureaux). Ces tâches font l'objet d'un suivi au moyen de feuilles de calcul.

Chaque école compte une ou un concierge en chef qui peut personnaliser l'horaire de nettoyage selon les caractéristiques de son école.

Le conseil scolaire a signalé que les superviseuses et superviseurs des activités de conciergerie travaillent en collaboration avec les directions d'école pour répondre rapidement aux besoins de ces dernières. Des inspections sont effectuées par les concierges en chef, par les directions d'école, par les superviseuses et superviseurs des activités de conciergerie, par les comités régionaux de santé et de sécurité et, annuellement, par les membres du comité central de santé et de sécurité. Une inspection est effectuée chaque année par un grand nombre d'agentes ou d'agents de prévention des incendies. En outre, l'Office de la sécurité des installations électriques procède à une inspection annuelle dans le cadre du programme Service périodique de sécurité. D'autres inspections ont lieu, notamment des inspections et des vérifications annuelles des alarmes incendie et du système d'éclairage d'urgence, des inspections annuelles des chaudières pour répondre aux exigences de la Commission des normes techniques et de la sécurité et de la compagnie d'assurance, des inspections de vérification des réservoirs souterrains effectuées par le Fonds d'échange d'assurance des conseils scolaires de l'Ontario (OSBIE) et des vérifications des terrains de jeux et des biens effectuées par le OSBIE. Les inspections quotidiennes et mensuelles sont consignées dans les registres des concierges, que les superviseuses et superviseurs examinent régulièrement.

Les tâches d'entretien du conseil scolaire sont effectuées par le personnel à l'interne. Le conseil scolaire mandate des experts externes pour des éléments spécifiques tels que les grandes chaudières, le gaz, l'émail et le verre. Le service, en ne comblant pas certains des postes devenus vacants, a maintenu un modèle de dotation en personnel d'entretien qui prescrit un maigre effectif.

Le service a indiqué que son modèle d'affectation du personnel d'entretien s'est avéré efficace et a permis de répondre aux besoins du conseil scolaire, qui couvre une grande superficie. Ce modèle est basé sur une main-d'œuvre mobile qui reçoit, au début de la semaine, des ordres de travail et des véhicules au bureau central du conseil scolaire. Le personnel travaille à distance et retourne les véhicules à la fin de la semaine. Les employées et employés d'entretien qui travaillent à l'extérieur pendant la semaine gardent le contact avec le conseil scolaire au moyen de téléphones cellulaires, mais peuvent aussi mettre à jour l'état de leurs ordres de travail dans le système du service, accessible dans toutes les écoles.

Ce modèle de main-d'œuvre mobile a non seulement permis au conseil scolaire de fournir des services d'une efficacité et d'une efficience accrues dans les écoles, mais aussi de réaliser des économies substantielles en matière d'essence et d'entretien des véhicules. Ces derniers appartiennent au conseil scolaire qui, en plus de les faire inspecter chaque année, les entretient de façon continue selon un horaire rigoureux.

Les services de conciergerie sont également fournis par du personnel à l'interne. Le service a élaboré un modèle d'affectation du personnel de conciergerie selon le nombre optimal d'employées ou employés nécessaire pour appliquer les normes et les pratiques du conseil scolaire en matière de nettoyage. Ce modèle est basé sur une échelle mobile qui prend en compte la taille de l'établissement ainsi que le nombre de personnes qui s'y trouvent.

Le modèle actuel est basé sur un travail d'équipe par quarts de travail : les concierges en chef travaillent de 7 h 30 à 16 h 30, et le personnel des installations travaille l'après-midi de 15 h 30 à 23 h 30. Le fait que le quart de travail du personnel des installations chevauche celui des concierges en chef permet à ces derniers de souligner les points qui nécessitent une attention particulière à ceux qui les remplacent. Les employées et employés d'entretien sont basés à Owen Sound et reçoivent leur horaire de travail chaque semaine par un système en ligne auquel ils peuvent accéder sur les lieux ou dans les écoles. Tous les membres du personnel sont présumés être présents, à moins que les concierges en chef ou les superviseuses et superviseurs de l'entretien n'indiquent le contraire à la direction. Les absences sont consignées dans un système en ligne.

Le service prépare une feuille de calcul du budget qui permet le contrôle de l'affectation du personnel grâce à un modèle approuvé par les conseillères et conseillers scolaires. Le personnel a indiqué qu'il avait analysé les modèles d'affectation du personnel de sept autres conseils scolaires de l'Ontario avant d'élaborer son propre modèle, qui tient compte de la grande superficie du conseil scolaire. Le conseil scolaire compte actuellement 160 concierges et 18 employées et employés d'entretien à temps plein.

Le conseil scolaire n'a pas mis en œuvre un programme d'écopropreté officiel. Toutefois, il est en train d'examiner les produits et les méthodes offerts par ses fournisseurs de produits de nettoyage. Le conseil scolaire a accompli certains progrès en achetant des produits écologiques certifiés et en les mettant à l'essai. Le conseil scolaire est doté d'un programme de recyclage depuis huit ans. Il attend les résultats de son projet pilote interne et l'examen de la *Loi de 2009 sur l'énergie verte de l'Ontario* avant de prendre des mesures pour mettre en place un programme de nettoyage écologique.

Élaboration du plan d'entretien annuel/pluriannuel

Le service établit le plan annuel d'entretien et de réfection grâce à une combinaison des ordres de travail d'entretien, des fonds de l'initiative Lieux propices à l'apprentissage et de consultations avec les directrices et directeurs d'école, les concierges en chef et le personnel d'entretien. En outre, il recueille des observations sur les questions en matière d'accessibilité de différents comités tels que le comité des besoins particuliers. Le conseil scolaire a indiqué qu'il priorisait les questions relatives à la protection des

personnes et aux besoins des élèves, et que le plan était motivé à la base par les effets positifs qu'il entraîne sur les élèves. Le conseil scolaire utilise le RECAPP pour élaborer son budget en matière de réfection et pour établir la priorité de ses projets d'entretien principaux.

Une fois que le service a établi ses priorités, celles-ci sont présentées à l'équipe de l'administration principale par l'administratrice principale des affaires. Ce processus se déroule en novembre. Par la suite, le plan est soumis au comité des affaires, qui est un comité plénier, aux fins d'approbation.

Le service devrait harmoniser ses plans d'entretien annuel et pluriannuel au plan du service une fois que ce dernier sera officialisé.

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

Le conseil scolaire a élaboré une liste des éléments nécessaires à la formation de tous les membres du personnel de conciergerie :

1. Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail;
2. droits et obligations fondamentaux des travailleurs en matière de santé et de sécurité au travail;
3. sensibilisation à l'amiante;
4. systèmes de délivrance de permis pour le travail à chaud;
5. ergonomie de base;
6. procédures de verrouillage et d'étiquetage;
7. utilisation et entretien d'un appareil respiratoire;
8. prévention des chutes et sécurité;
9. cours de premiers soins;
10. inspections des écoles.

Le service soutient l'obtention de certificats de compétence et rembourse les frais de mise à jour de ceux-ci. Des séances de formation polyvalentes sont offertes au personnel d'entretien, et les membres du personnel de conciergerie peuvent accéder à des postes dans l'entretien s'ils satisfont à toutes les exigences du poste.

Le conseil scolaire devrait grouper ces éléments et élaborer un plan annuel de formation pour le personnel qui prévoit un perfectionnement professionnel continu et

tient compte des nouvelles exigences de la loi. Cela contribuera à répondre aux besoins en matière de perfectionnement professionnel de toutes les employées et de tous les employés de conciergerie et d'entretien et d'en faire le suivi.

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Le service a élaboré une « pratique en matière de gestion des installations » pour entretenir ses équipements. Ce processus prescrit que la responsabilité d'entretenir les équipements, de les garder propres et de faire mention des réparations nécessaires à la ou le concierge en chef incombe aux employées et employés à qui les équipements ont été confiés. La ou le concierge en chef est responsable de créer les ordres de travail et de les transmettre au personnel concerné. Les superviseuses et superviseurs de conciergerie inspectent les équipements de temps à autre.

Tous les véhicules d'entretien sont équipés des outils et de l'équipement nécessaires à l'exécution des tâches pour lesquelles ils sont destinés. Le service a fait des efforts concertés pour normaliser son matériel (par exemple, les appareils sanitaires). Le conseil scolaire ne dispose pas d'un système d'inventaire pour faire le suivi des principaux équipements de nettoyage ou d'entretien; il devrait mener à terme le processus actuel visant l'élaboration d'un tel système.

La direction a défini 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, l'efficacité des opérations ainsi que la durabilité de l'environnement. Le conseil scolaire procède à des appels d'offres pour toutes les fournitures de conciergerie et commande ses produits seulement avant d'en avoir besoin pour éviter le gaspillage. Le conseil scolaire a indiqué que, pour certains contrats d'approvisionnement, il avait remis à plus tard le lancement de nouveaux appels d'offres dans l'attente de l'évaluation du ministère sur les différents produits écologiques.

À l'heure actuelle, tous les achats sont faits à partir d'un catalogue standard en ligne qui permet à la direction de faire le suivi des dépenses d'après la consommation des deux années antérieures. Tous les achats doivent être approuvés par une ou un concierge en chef. Le personnel d'entretien possède aussi des cartes de crédit pour petits achats. Chaque achat qui figure sur le relevé de ces cartes est codé selon un numéro de compte du grand livre général, ce qui permet au service de surveiller les achats au moyen du système financier du conseil scolaire. Un formulaire d'achat a aussi été élaboré pour permettre la codification de tous les produits et de toutes les factures. Ce formulaire fait partie intégrante du système en ligne. Il attribue automatiquement le bon emplacement et le bon code du grand livre aux fournitures et aux équipements d'après leur type. Ce processus s'applique également à tous les ordres de travail et aux demandes de réfection des installations qui sont générés par les systèmes en ligne. Les

factures, y compris celles des cartes de crédit pour petits achats, sont examinées et autorisées par la superviseure ou le superviseur pour que les codes, les numéros de bons de commande et les montants en argent soient exacts.

Tous les produits et les équipements sont livrés à l'emplacement de leur commande.

Systemes de gestion, de surveillance et de soutien des projets

Le conseil scolaire utilise un programme informatique conçu à l'interne pour faire le suivi des ordres de travail selon l'emplacement et le type de travail exécuté. Ce programme permet aussi au personnel d'établir les priorités de leur journée de travail, puisque les concierges en chef présentent au personnel d'entretien les ordres de travail qui concernent des réparations ou des améliorations à faire en un lieu précis. Le système est doté d'une fonction qui permet d'acheminer les ordres de travail aux entrepreneurs externes, qui reçoivent un courriel confidentiel comprenant la liste des tâches précises qu'ils doivent exécuter.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait concevoir un plan annuel de formation pour le personnel d'entretien qui prévoit un perfectionnement professionnel continu et tient compte des nouvelles exigences réglementaires. Ce plan contribuera à répondre aux besoins en matière de perfectionnement professionnel du personnel de conciergerie et d'entretien et d'en faire le suivi.
- Le conseil scolaire devrait continuer d'élaborer un système de gestion du stock pour faire le suivi du matériel principal de nettoyage et d'entretien et en assurer la gestion.

5.3 Gestion de l'énergie

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion de l'énergie et indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. En

l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Plan de gestion de l'énergie

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

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

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

Au moment de la fusion des conseils scolaires des comtés de Grey et de Bruce en 1997, le comité de fusion des installations a proposé que le programme de gestion et de conservation de l'énergie soit reproduit dans le nouveau conseil scolaire. Toutefois, le conseil scolaire a indiqué que, en raison des grands écarts entre les bâtiments en ce qui concerne les systèmes de chauffage, de climatisation et de conditionnement d'air, et étant donné le nombre restreint d'employées et d'employés formés en gestion de

l'énergie, il n'avait jamais mis en œuvre de plan ou de programme officiel de gestion de l'énergie.

Le conseil scolaire a signalé qu'il avait exploré le domaine de l'économie d'énergie en effectuant des vérifications des coûts et de la consommation d'énergie pour les services publics, soit en opposant les coûts à la consommation. Bien qu'il ne soit pas doté d'un plan officiel de gestion de l'énergie, le conseil scolaire a mis en œuvre les pratiques exemplaires et le programme de conservation d'énergie dans tout le district. Le conseil scolaire a déjà fait un grand pas en avant dans le domaine de la conservation d'énergie, selon les conclusions des récentes vérifications en matière d'énergie. Un bon nombre des installations du conseil scolaire fonctionnent en deçà des limites prescrites dans le *Code modèle national de l'énergie pour les bâtiments* et consomment moins que de nouvelles installations construites selon les normes du programme LEED.

En outre, le conseil scolaire dispose d'une politique environnementale provisoire. Le conseil scolaire devrait continuer dans cette voie et établir 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. Le conseil scolaire devrait aussi incorporer au plan principal de gestion de l'énergie des programmes de formation et d'éducation destinés à son personnel et aux élèves. Les bonnes techniques de conservation actuellement utilisées dans le conseil scolaire devraient être communiquées aux écoles et à d'autres conseils scolaires de manière à favoriser la reconnaissance de la gestion de l'énergie dans le système.

Les pratiques du conseil scolaire en matière d'approvisionnement appuient les principes d'efficacité énergétique. La politique d'approvisionnement du conseil scolaire exige que tous les nouveaux équipements soient efficaces sur le plan énergétique, et le conseil scolaire a mis en place une initiative qui fait de cette exigence la norme. Le conseil scolaire fait partie d'un consortium qui lui permet de s'approvisionner en énergie au prix du gros et a mandaté un conseiller pour négocier le prix du gaz.

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Le conseil scolaire a indiqué qu'il était au courant des avantages de l'utilisation de la base de données sur la consommation énergétique des services publics financée par le ministère. Le service a élaboré un système complet pour faire le suivi de la consommation du conseil scolaire et la réglementer et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies. Le conseil scolaire analyse les coûts de l'eau, de l'électricité, du gaz et de l'huile et mandate un tiers de vérifier si la consommation correspond aux coûts engagés. Ces vérifications ont été effectuées récemment dans le cadre de la subvention pour l'efficacité énergétique des écoles octroyée par le ministère. Elles ne sont pas effectuées fréquemment, contrairement à la vérification annuelle du coût des services publics. Ces vérifications fournissent à la direction des

données plus récentes qui lui permettront d'élaborer de futures initiatives en matière de conservation d'énergie.

La direction présente officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan. Les données de chaque école sont analysées par rapport aux coûts totaux, soit les coûts d'entretien, les coûts des services publics, les coûts administratifs et les coûts totaux par mètre carré, de même que les coûts par élève. Les factures des services publics de chaque installation sont consolidées, et le paiement de celles-ci est effectué, le plus souvent possible, par voie électronique.

Le conseil scolaire a élaboré une politique provisoire qui fait état de l'engagement du conseil scolaire à adopter des pratiques environnementales durables dans son exploitation de même que de sa détermination à créer un milieu d'apprentissage plus sain par l'utilisation d'équipements qui entraînent des économies d'énergie. Le conseil scolaire devrait officialiser cette politique.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait élaborer une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable. Le conseil scolaire devrait mener à terme sa politique environnementale provisoire.
- Le conseil scolaire devrait établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des mesures à mettre en œuvre, et élaborer les outils nécessaires à sa surveillance et à sa gestion.
- Les bonnes initiatives de conservation du conseil devraient être communiquées aux écoles et à d'autres conseils scolaires afin de rehausser la reconnaissance de la gestion de l'énergie du conseil.

5.4 Santé et sécurité

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

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

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

Gestion de la santé et de la sécurité

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

Gestion de la santé et de la sécurité

Le portefeuille concernant la santé et la sécurité au travail est géré par l'agent en santé et sécurité au travail et son adjoint, qui rendent des comptes à l'administratrice des relations professionnelles. Le conseil scolaire estime que le fait que le secteur de santé et de sécurité se rapporte directement à l'équipe de l'administration principale présente des avantages, étant donné que cela augmente le degré de transparence. De plus, le secteur de santé et de sécurité n'a des comptes à rendre à aucun autre secteur.

Le conseil scolaire comporte un comité central sur la santé et la sécurité, qui est formé de représentantes et de représentants de chaque syndicat. Ce comité est responsable des politiques. Chaque école est aussi dotée d'un comité de la santé et la sécurité qui est responsable du milieu scolaire local et qui présente des rapports au comité central. Les études annuelles sur les comités locaux sont effectuées par le comité central dans le cadre des inspections annuelles des écoles.

Le conseil scolaire a indiqué que ces études sont efficaces et lui permettent de cerner les problèmes à l'échelle locale pour, par la suite, les mettre par ordre de priorité et les résoudre. Par exemple, dans le cadre des inspections des écoles effectuées en 2008

par les membres du comité mixte de la santé et la sécurité, les superviseuses et superviseurs de chaque établissement devaient remplir un questionnaire visant à mesurer leur degré de connaissance des procédures en cas de blessures graves et d'accidents en milieu de travail devant être signalés. Cette mesure visait à vérifier si les participants connaissaient la définition de « blessure grave », les exigences en matière de rapports et d'enquêtes et les échéances établies.

Le sondage a permis de constater que la majorité des administratrices et administrateurs des écoles ne possédaient pas certaines des connaissances essentielles leur permettant de remplir leurs obligations en tant que superviseuses et superviseurs des établissements lorsqu'il s'agit de rapports et d'enquêtes. En conséquence, les recommandations suivantes ont été formulées :

1. L'ensemble des administratrices et administrateurs des écoles et des superviseuses et superviseurs de première ligne devraient recevoir une séance de formation sur les enquêtes en matière d'accidents en milieu de travail.
2. L'ensemble des administratrices et administrateurs des écoles et des superviseuses et superviseurs de première ligne nouvellement embauchés devraient recevoir une formation en matière d'enquête sur les accidents en milieu de travail dans le cadre de leur formation à l'emploi.

Dans le cadre de leur processus de planification, les membres de l'équipe de santé et de sécurité tracent les grandes lignes pour l'année, c'est-à-dire les procédures qui doivent être mises à jour, les dates d'expiration des certificats et les sujets de préoccupation, comme la sécurité des aires de stationnement. D'après les succès et les réussites constatés pour l'année scolaire, l'équipe de santé et de sécurité au travail prépare un rapport annuel sur la santé et la sécurité qui comporte des sections sur les accidents en milieu de travail et les coûts qui y sont associés, la prévention des accidents et la gestion des demandes de prestation à la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail. Le dernier rapport a été présenté aux conseillères et conseillers scolaires en janvier 2009.

Le conseil scolaire dispose d'un plan sur la sécurité des élèves, qui est en fait sa politique sur la sécurité des élèves et les verrouillages. Ce plan a été élaboré de concert avec l'équipe de l'administration principale, et les comités de la région ont travaillé en collaboration avec les directions d'école et les conseils de parents pour faire l'ébauche de la politique en matière de sécurité. Le plan a été approuvé par les conseillères et conseillers scolaires. Toutes les écoles ont aussi un plan d'intervention en situation d'urgence. Les employées et employés occasionnels et temporaires sont renseignés sur le plan lorsqu'ils se joignent aux écoles.

Le conseil scolaire a établi un protocole avec les policiers de la région, et ces derniers effectuent, en collaboration avec les écoles, des contrôles de sécurité. Les services

d'incendie collaborent aussi avec les écoles de la région pour le protocole d'évacuation en cas d'incendie et les exercices d'alarme incendie. Toutes les écoles sont dotées de caméras et de procédures de signature du registre à l'arrivée. En cas d'incident de sécurité, la ou le concierge en chef envoie un message à l'équipe centrale de gestion des installations pour que les mesures qui s'imposent soient prises immédiatement.

Le conseil scolaire a élaboré une stratégie de santé qui comporte de mesures de préparation à la grippe A (H1N1). Le conseil scolaire a aussi élaboré une politique indépendante sur l'anaphylaxie (*Loi Sabrina*). Les surintendantes de l'éducation élémentaire et secondaire mènent l'initiative sur la sécurité dans les écoles sous la supervision de la directrice de l'éducation. Les plans qui résultent de cette initiative sont communiqués à toutes les agentes et à tous les agents de supervision, aux directions d'école et aux comités régionaux de santé et de sécurité.

Le conseil scolaire veille au respect des normes sur la qualité de l'eau et de l'air. Toutes les activités en ce sens sont faites à l'interne : le gestionnaire du service de gestion de l'exploitation est qualifié pour vérifier la qualité de l'eau et l'agent de santé et de sécurité au travail est qualifié pour vérifier la qualité de l'air. Les comités régionaux de santé et de sécurité procèdent à des inspections mensuelles et ont indiqué que le degré de conformité aux procédures était élevé.

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait élaborer un plan de santé et de sécurité au travail qui lui permet de respecter les exigences de la loi dans ce domaine.

5.5 Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations

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

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

- relever les mécanismes de contrôle et de transparence appropriés dans le processus de planification actuel;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

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

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

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

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

Conformément aux exigences du ministère, le conseil scolaire a rempli un gabarit sur ses liquidités en immobilisations. En raison de la décroissance de l'effectif, le plan

actuel est strictement basé sur les besoins prioritaires. Les données portent sur l'effectif, la sécurité et les évaluations des besoins des directions d'école et ont comme objectif premier de fournir un milieu d'apprentissage optimal. La direction a indiqué que, en raison des restrictions en matière de financement, les travaux de réfection des installations sont minimaux. La direction a indiqué qu'elle avait décidé d'un plan d'acquittement de la dette qui tient compte des engagements actuels en matière d'immobilisations relativement à la dette après des discussions avec le ministère.

Le plan en matière d'immobilisations est coordonné avec le plan de réfection par le processus qui suit. Avant le commencement d'un projet en matière d'immobilisations, la direction obtient un budget établi d'après l'étendue du travail nécessaire. Ce budget est appliqué aux projets préliminaires, que l'équipe de l'administration principale met en ordre de priorité selon les données énoncées plus haut. Le conseil scolaire a indiqué que leurs défis les plus urgents concernent la façon de composer avec les collectivités qui ne disposent que d'une seule école.

Le service élabore un plan en matière d'immobilisations qui est présenté à l'équipe de l'administration principale, au comité des affaires et au comité plénier. La direction a noté que les défis actuels du conseil scolaire en matière d'immobilisations comprennent les recommandations faites par le Comité d'examen des questions liées aux installations de Owen Sound et de Walkerton et les installations destinées à l'apprentissage des jeunes enfants.

Le conseil scolaire mène depuis longtemps des examens de ses installations, mais a récemment procédé à des mises à jour de son processus pour l'harmoniser aux recommandations du ministère. Les nouvelles directives en matière d'examen des questions liées aux installations destinées aux élèves ont été approuvées par les conseillères et conseillers scolaires.

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

Afin de maintenir l'exactitude des besoins en matière d'immobilisations, le conseil scolaire garde des inventaires précis et à jour de la capacité et de l'utilisation des écoles au moyen du SIIS et du RECAPP. Le SIIS a été introduit en 1998 pour faciliter le processus de maintien des renseignements relatifs aux bâtiments.

La méthodologie du système RECAPP est aussi utilisée pour que l'évaluation de l'état des installations soit précise et tenue à jour. La base de données RECAPP est mise à jour chaque année en septembre et en octobre; l'organisation provisoire de la base de données se fait après la fin du processus d'appel d'offres. Tous les événements qui se sont déroulés dans le cadre d'un projet financé par le budget de réfection des écoles, l'initiative Lieux propices à l'apprentissage ou la subvention pour l'efficacité énergétique sont mis à jour. Une fois que les projets ont fait l'objet d'un appel d'offres et que les

montants des postes budgétaires sont connus, la première étape de la mise à jour commence, soit la consignation des renseignements pertinents (coûts, sources de financement et commentaires descriptifs) dans le module de gestion des données du RECAPP. Après cette étape est entrepris le processus de constitution des projets dans le module de gestion des projets du RECAPP.

La première phase de la constitution d'un projet dans RECAPP peut être entamée avant que le projet ne soit réellement terminé. Les étapes doivent être approuvées, les dates de commencement et d'achèvement du projet établies, et les postes budgétaires des événements consignés. L'état d'avancement du projet – approuvé, en cours ou terminé – est inscrit à ce moment.

Au fur et à mesure que les projets avancent, les différents postes budgétaires des événements sont mis à jour en fonction des renseignements factuels comme les coûts, les dates fixées et l'état d'avancement de l'événement (c'est-à-dire non commencé, en cours ou terminé). Une fois tous les projets terminés et tous les renseignements pertinents saisis, les projets sont archivés. Le processus d'archivage permet la mise à jour du module de gestion des données.

Les prévisions en matière d'immobilisations sont examinées deux fois par an (à la fin de l'année et en août) et font l'objet d'un rapport aux conseillères et conseillers scolaires. Le service de gestion des installations travaille de façon proactive et en étroite collaboration avec le service des finances pour réduire les risques d'endettement du conseil scolaire en veillant à ce que toutes les mesures appropriées soient prises relativement au financement associé aux initiatives du ministère Lieux propices à l'apprentissage et Coûts de réparation prohibitifs.

Recommandation :

- La direction devrait effectuer la mise à jour prévue de ses engagements actuels et de ses futurs besoins en matière d'immobilisations. Elle pourrait notamment évaluer le financement nécessaire pour soutenir les frais actuels de service de la dette et prévoir les sources de financement nécessaires pour appuyer les besoins futurs du conseil scolaire en matière d'immobilisations et de réfection des installations.

5.6 Gestion de la construction

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

- déterminer s'il existe des processus garantissant que les conseils scolaires terminent les projets de construction à temps, dans les limites du budget et dans un souci d'économie;

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

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

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

Principales pratiques liées à la gestion de la construction	Preuve de l'adoption?
La direction utilise des conceptions économiques, des superficies au sol normalisées, la conservation d'énergie et des pratiques de construction économiques pour réduire au minimum les coûts de construction, ainsi que les coûts futurs d'entretien et d'exploitation.	Oui
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 des écoles.	Oui
L'administration principale dispose de politiques et modalités normalisées pour rationaliser les projets de construction, notamment la comparaison avec les frais et normes de construction des autres conseils scolaires (y compris les conseils voisins).	Oui

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

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

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

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

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

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 ses coûts de construction, d'entretien et de fonctionnement. Pour contrôler les coûts des projets de construction et de réfection d'écoles, la direction maintient le plus haut degré possible de normalisation. Par exemple, lorsque cela s'avère possible, les écoles élémentaires sont construites selon des superficies au sol normalisées. En outre, des éléments communs tels que les appareils d'éclairage, les fenêtres et les portes sont les mêmes dans toutes les écoles.

Le conseil scolaire a indiqué que, dans la mesure du possible, des matériaux recyclés sont utilisés. Par exemple, les planchers des écoles sont faits en béton poli, ce qui exige moins d'entretien et s'avère plus écologique. Les architectes mandatés par le conseil scolaire possèdent la certification LEED et fournissent au conseil scolaire des listes de contrôle sur les types de conception qui peuvent être incorporés dans la construction de nouvelles écoles et qui augmentent l'efficacité énergétique de ces dernières. Le conseil scolaire travaille actuellement à l'élaboration d'une politique environnementale provisoire et est au courant des implications de la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*.

La direction a indiqué qu'elle avait comparé ses coûts de construction avec ceux d'autres conseils scolaires de la région du Nord et qu'elle avait effectué une comparaison entre les coûts de construction de ses propres écoles. Elle a signalé qu'il pouvait être difficile de trouver des gens de métier dans la région. La plupart d'entre eux viennent de la région de Kitchener-Waterloo, ce qui entraîne l'augmentation des coûts de main-d'œuvre en raison des frais d'hébergement additionnels occasionnés. Le conseil scolaire a souligné que les prévisions et les coûts réels sont équivalents, puisque la direction surveille étroitement les fluctuations. Le conseil scolaire a aussi fait savoir qu'il s'intéressait de près à la gestion de coûts en raison de la baisse de l'effectif.

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

La direction dispose d'un processus de gestion efficace qui lui permet de surveiller et de contrôler les projets de construction et leurs coûts. Le processus de planification commence par une séance de sensibilisation destinée à tous les membres du personnel et aux conseillères et conseillers scolaires, qui permet de recueillir leurs observations. Avant le début des travaux, l'administration fournit aussi au conseil scolaire tous les coûts et le plan de contingence qui sont incorporés au budget. Une fois le budget approuvé, c'est à la gestionnaire ou au gestionnaire de projet qu'incombe la construction. Les rencontres hebdomadaires entre l'architecte, la ou le gestionnaire de projet et l'administration, qui portent sur l'état d'avancement de la construction, sont prévues à l'avance, et des rapports visuels sont présentés aux conseillères et conseillers scolaires tous les mois.

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

Le conseil scolaire impartit toutes les nouvelles constructions en sous-traitance. Pour contrôler les coûts de construction et de réfection des écoles, la direction se sert de sa liste d'entrepreneurs approuvés préalablement sélectionnés. Étant donné que le conseil scolaire entretient des rapports à long terme avec ses entrepreneurs, il est en mesure de négocier des tarifs inférieurs aux moyennes industrielles. La direction évalue les entrepreneurs en fonction des réalisations qu'ils ont effectuées par le passé.

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.

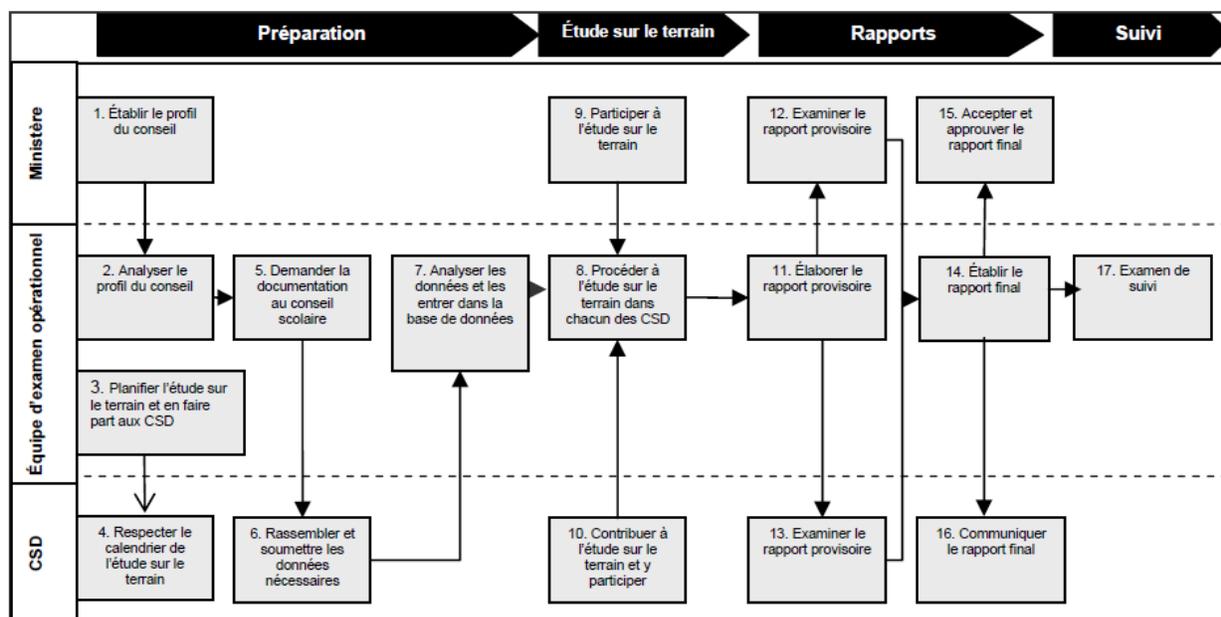
Chaque processus est examiné en fonction des activités qui le composent et de sa conformité aux principales pratiques, notamment de la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les appuie.



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'étude sur le terrain, l'Équipe d'examen opérationnel examine les renseignements généraux sur le conseil scolaire pour en comprendre les caractéristiques financières et de fonctionnement. Cette analyse permet de relever des questions particulières et des domaines sur lesquels concentrer l'Examen.
Planifier l'étude sur le terrain et en faire part au conseil scolaire	Le ministère et l'Équipe d'examen opérationnel élaborent pour l'Examen un calendrier qui sera communiqué aux conseils avant le début du prochain cycle d'examen.
Respecter le calendrier de l'étude sur le terrain	Les conseils devront respecter le calendrier de l'Examen opérationnel. Le ministère et l'Équipe d'examen s'efforceront de tenir compte des conflits de disponibilité.

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

Phase : Étude sur le terrain

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

Phase: Rapports

Activité principale	Description
Élaborer le rapport provisoire	En fonction des résultats de l'étude sur le terrain et de l'analyse des données, l'Équipe d'examen opérationnel rédige un rapport provisoire. Celui-ci contient un sommaire des conclusions et, le cas échéant, des recommandations pour améliorer la situation.
Examiner le rapport provisoire (ministère)	Le ministère examine le rapport provisoire et fait part de ses observations à l'Équipe d'examen.

Activité principale	Description
Examiner le rapport provisoire (conseil scolaire)	L'Équipe d'examen rencontre les cadres supérieurs du conseil scolaire pour examiner le rapport et obtenir leurs commentaires.
Préparer le rapport final	L'Équipe d'examen incorpore les observations du ministère et du conseil scolaire dans la version finale du rapport.
Accepter et approuver le rapport final	Le rapport final est communiqué au ministère aux fins d'approbation et de publication.
Communiquer le rapport final	Le ministère remet le rapport final au conseil scolaire.

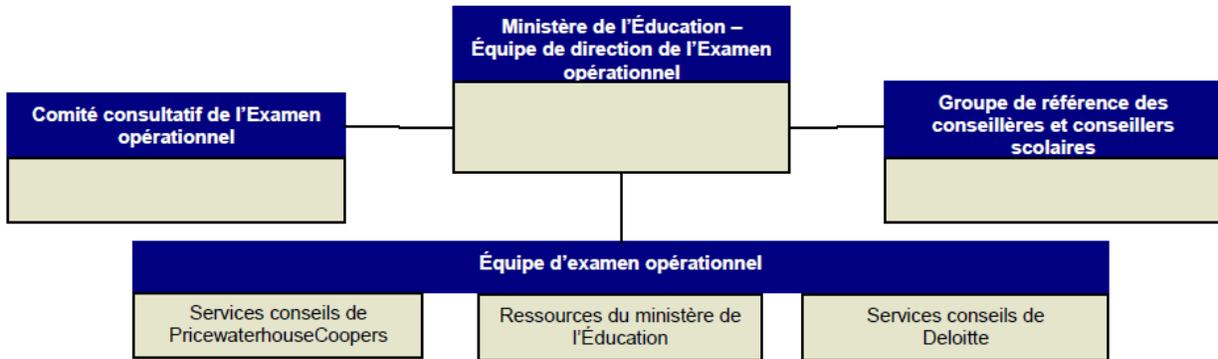
Phase : Suivi

Activité principale	Description
Examen de suivi	De 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 Bluewater 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

N°	Recommandations
1.	Les conseillères et conseillers scolaires, par un processus de consultation, devraient élaborer et communiquer un plan stratégique pluriannuel qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle. Cette façon de faire permettrait de fournir à tous les membres du personnel des lignes directrices sur les objectifs du conseil scolaire et de définir clairement les mesures qui permettraient de les atteindre.
2.	Une fois le plan global élaboré, le conseil scolaire devrait concevoir un plan opérationnel annuel officiel qui correspondrait aux objectifs stratégiques pluriannuels des conseillères et conseillers scolaires. Cela permettrait aussi à tous les services de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
3.	L'administration principale devrait communiquer périodiquement aux conseillères et conseillers scolaires l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel.
4.	Le conseil scolaire devrait établir un plan de relève officiel en prévision des départs à la retraite et des démissions des principaux gestionnaires ou administrateurs, plus particulièrement en ce qui concerne les fonctions non scolaires du conseil.

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

N°	Recommandations
5.	Le service des RH devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspondrait au plan opérationnel et au plan stratégique global. Tous les services pourraient ainsi faire le suivi et faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
6.	La direction devrait élaborer des politiques et des procédures de recrutement révisées annuellement afin que la planification des besoins en matière de personnel favorise le rendement des élèves.
7.	Le conseil scolaire devrait séparer le traitement de la paie des données sur le personnel pour maintenir l'intégrité des données.
8.	La direction devrait envisager d'élaborer un plan de relève officiel afin de mener des entrevues de fin d'emploi. Les commentaires ainsi recueillis permettraient d'améliorer les politiques des RH et les processus et programmes établis.
9.	Le service devrait élaborer un programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absences. Cette façon de faire permettra à la direction d'avoir une approche

N°	Recommandations
	uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité en misant sur le renforcement positif des employés et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés.

Gestion financière

N°	Recommandations
10.	Le service devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il pourrait ainsi faire le suivi et faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
11.	Le conseil scolaire devrait examiner la structure organisationnelle du service des finances pour s'assurer de son efficacité et de son efficience.
12.	Le conseil scolaire devrait comparer ses coûts de dotation en personnel à ceux de conseils scolaires semblables dans le cadre du processus d'élaboration et de planification du budget pour une utilisation efficace des ressources.
13.	Le conseil scolaire devrait officiellement ajouter une étape au processus de planification du budget pour veiller à ce que ses objectifs budgétaires correspondent aux objectifs soulignés dans son plan stratégique pluriannuel.
14.	Le service devrait envisager de regrouper les principaux risques et les stratégies d'atténuation en un plan unique de gestion des risques.
15.	La direction et les conseillères et conseillers scolaires devrait nommer des conseillères ou conseillers externes au comité de vérification pour rendre ce dernier plus efficace.
16.	La direction devrait mettre en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et faire les paiements. Il s'agit d'une occasion d'augmenter la rentabilité du processus.
17.	La direction devrait continuer de chercher des occasions d'utiliser le transfert électronique de fonds auprès de ses fournisseurs dans le but d'augmenter l'efficacité et la sécurité du processus.

Exploitation des écoles et gestion des installations

N°	Recommandations
18.	Le service devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il pourrait ainsi faire le suivi et faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
19.	Le conseil scolaire devrait concevoir un plan annuel de formation pour le personnel d'entretien qui prévoit un perfectionnement professionnel continu et tient compte des nouvelles exigences

N°	Recommandations
	réglementaires. Ce plan contribuera à répondre aux besoins en matière de perfectionnement professionnel du personnel de conciergerie et d'entretien et d'en faire le suivi.
20.	Le conseil scolaire devrait continuer d'élaborer un système de gestion du stock pour faire le suivi du matériel de nettoyage et d'entretien principal et en assurer la gestion.
21.	Le conseil scolaire devrait élaborer une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable. Le conseil scolaire devrait compléter l'ébauche de sa politique environnementale.
22.	Le conseil scolaire devrait établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des mesures à mettre en œuvre, et élaborer les outils nécessaires à sa surveillance et à sa gestion.
23.	Le conseil scolaire devrait communiquer ses bonnes initiatives de conservation à toutes ses écoles et à d'autres conseils scolaires pour faire progresser la gestion de l'énergie dans tout le système.
24.	Le conseil scolaire devrait élaborer un plan de santé et de sécurité au travail qui lui permet de respecter les exigences de la loi dans ce domaine.
25.	La direction devrait effectuer la mise à jour prévue de ses engagements actuels et de ses futurs besoins en matière d'immobilisations. Elle pourrait notamment évaluer le financement nécessaire pour soutenir les frais actuels de service de la dette et prévoir les sources de financement nécessaires pour appuyer les futurs besoins du conseil scolaire en matière d'immobilisations et de réfection des installations.