

Ministère de l'Éducation

**Rapport d'examen opérationnel
Niagara Catholic District School Board**

Mai 2010

Table des matières

Résumé	1
Introduction.....	1
Gestion et administration du conseil scolaire.....	2
Recommandation:.....	2
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	2
Recommandations :.....	4
Gestion financière.....	4
Recommandations :.....	6
Exploitation des écoles et gestion des installations	7
Recommandations :.....	9
1. Contexte et aperçu.....	10
1.1 Profil et structure du conseil scolaire	10
1.2 Principales priorités du conseil scolaire	10
1.3 Rendement des élèves	11
1.4 Sommaire financier	11
1.5 Principales statistiques du conseil scolaire	13
2. Gestion et administration du conseil scolaire - Conclusions et recommandations	15
Établissement d'un modèle de gestion efficace.....	17
Comités permanents.....	18
Comités statutaires	18
Comités spéciaux.....	18
Comités de liaison.....	18
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	19
Processus décisionnel	20
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	21
Relève et développement du talent	22
Participation des intervenants.....	23
3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles - Conclusions et recommandations	25
3.1 Organisation des ressources humaines.....	25

	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	26
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	27
	Surveillance et communication des politiques	27
	Recommandation :	28
3.2	Gestion des ressources humaines.....	28
	Recrutement et embauche du personnel	30
	Relations de travail	31
	Processus d'évaluation du rendement des employés.....	32
	Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité	34
	Gestion des ressources humaines et données sur la paie.....	35
	Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire	35
	Surveillance de la satisfaction du personnel	36
	Recommandations :	36
3.3	Dotation en personnel / affectation	37
	Processus annuels de planification des besoins en personnel et d'affectation du personnel.....	38
	Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel ..	39
	Recommandation :	40
4.	Gestion financière - Conclusions et recommandations	41
4.1	Organisation des finances	41
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	42
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	43
	Surveillance et communication des politiques	43
	Recommandation :	44
4.2	Planification et élaboration du budget.....	45
	Processus d'élaboration du budget annuel.....	46
	Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire	47
	Recommandation :	48
4.3	Information et analyse financières	49
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière	50
	Rapports financiers intermédiaires et annuel.....	50
	Vérification	51
	Recommandations :	52

4.4	Gestion de la trésorerie.....	52
	Gestion de l'encaisse et des investissements.....	53
	Recommandations :.....	54
4.5	Gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions	55
	Gestion des fonds dans les écoles	56
	Gestion des recettes non tirées de subventions	56
4.6	Approvisionnement	57
	Politiques et modalités	59
	Participation à des initiatives d'achats groupés	60
	Niveaux de pouvoir d'achat.....	60
	Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats et de cartes de crédit institutionnelles.....	62
	Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement	62
	Utilisation du transfert électronique de fonds	63
	Recommandations :.....	63
5. Exploitation des écoles et gestion des installations - Conclusions et recommandations		64
5.1	Organisation des opérations et des installations.....	64
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	66
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	66
	Surveillance et communication des politiques	67
	Recommandation :.....	67
5.2	Conciergerie et entretien.....	67
	Modèle de dotation / d'affectation du conseil scolaire qui appuie les normes de nettoyage et d'entretien	69
	Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel	70
	Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité	71
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien	71
	Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets.....	72
	Recommandation :.....	72
5.3	Gestion de l'énergie	73
	Plan de gestion de l'énergie.....	74
	Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie.....	75

	Recommandations :	75
5.4	Santé et sécurité	76
	Gestion de la santé et de la sécurité	76
	Recommandation :	78
5.5	Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	78
	Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations	79
	Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations	80
5.6	Gestion de la construction	80
	Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations	81
	Surveillance et présentation de la progression des projets de construction	82
	Tenue à jour de la liste approuvée de prestataires de services professionnels	82
Annexes	84
	Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel	84
	Objectifs de l'Examen opérationnel	84
	Portée de l'Examen opérationnel	84
	Méthodologie de l'Examen opérationnel	85
	L'Équipe d'examen opérationnel	88
	Limites de l'Examen	88
	Annexe B : Résumé des recommandations	89

Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'Examen opérationnel du Niagara Catholic District School Board (le conseil scolaire) réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel formée de consultants externes de Deloitte et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'Examen opérationnel, qui a commencé le 22 février 2010, a duré quatre jours.

Introduction

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

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

L'Équipe d'examen opérationnel a constaté que le conseil scolaire avait adopté un bon nombre des principales pratiques. Entre autres points forts cernés au sein du conseil scolaire, mentionnons son leadership en matière de planification stratégique, de relève et de développement de talent, l'utilisation du triple rapprochement et l'élaboration d'un cadre pour fixer les priorités concernant l'entretien et les projets d'immobilisations. Un résumé des conclusions et des recommandations relatives à chacun des domaines fonctionnels examinés est présenté ci-après. Les détails se trouvent dans les sections subséquentes du rapport.

Gestion et administration du conseil scolaire

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

- L'établissement d'un modèle de gestion qui définit clairement la répartition des tâches et des responsabilités entre le Conseil et la direction de l'éducation, ce qui favorise l'efficacité des relations de travail.
- Le maintien d'un plan stratégique à jour tout en travaillant à l'élaboration de son plan stratégique à long terme pour 2020.
- L'élaboration d'un plan de relève et de développement du talent officiel et détaillé.
- L'élaboration d'un plan formel de mobilisation des intervenants et de communication qui encourage la participation active et régulière des principaux acteurs internes et externes.

Recommandation:

aucune

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

Le service des RH du conseil scolaire a adopté bon nombre des principales pratiques, notamment :

- La mise en place de processus qui lui permettent d'assurer un suivi quant à la conformité aux politiques et aux procédures des RH.
- La création d'occasions d'informer et de former les membres du personnel en ce qui a trait aux politiques et procédures des ressources humaines.
- Le maintien de relations de travail efficaces, entre autres grâce à l'établissement de politiques et de procédures réduisant au minimum le nombre de griefs.
- La mise en place de politiques et de procédures en matière d'évaluation des employés, de perfectionnement professionnel et de discipline pour tout le personnel.
- L'adoption de mécanismes de contrôle, de suivi et d'examen de la gestion des ressources humaines et des données sur la paie.

- La mise à jour et l'utilisation par le service des RH et le service des finances de plans et de processus pour encadrer la surveillance de l'affectation du personnel et la présentation de rapports à ce sujet.

La direction devrait envisager d'élaborer un plan annuel de service dans lequel figureraient des objectifs mesurables, les échéanciers visés et des renseignements relatifs aux responsables désignés, le tout conforme au plan opérationnel annuel. Le plan du service devrait être fondé sur les orientations stratégiques du Conseil et sur le plan opérationnel de l'ensemble du conseil scolaire. Il devrait établir un lien entre les priorités du service et les indicateurs de rendement et les responsabilités propres à chaque unité et à chaque personne, simplifier la définition des rôles, permettre la collaboration entre les membres de l'équipe et donner une vue d'ensemble de la feuille de route du service.

Le conseil scolaire n'a établi aucune politique pour soutenir adéquatement le processus de recrutement. Le conseil scolaire devrait officialiser ces procédures pour s'assurer de la transparence du processus et veiller à la cohérence des règles d'embauche auxquelles sont soumis les membres des personnels enseignant et non enseignant.

La direction organise diverses activités pour appuyer le programme de gestion de l'assiduité. Le conseil scolaire devrait uniformiser ses procédures et les prendre comme point de départ pour créer un système efficace de gestion de l'assiduité combinant des politiques et des procédures, des systèmes de renseignements permettant d'enregistrer et d'analyser les tendances en matière d'absentéisme ainsi que des ressources dédiées à l'élaboration d'une stratégie cohérente. Bien qu'il existe certains rapports statistiques sur le sujet, ceux-ci ne sont aucunement liés à des cibles ou à des initiatives déterminées par un processus ou un programme officiel d'encouragement à l'assiduité.

Le conseil scolaire devrait officialiser le processus des entrevues de fin d'emploi et l'appliquer à tous les membres du personnel. Des pratiques comme les enquêtes menées auprès du personnel et les entrevues de fin d'emploi permettent à la direction de recueillir des données de grande valeur, tant pour le perfectionnement professionnel que pour l'élaboration de politiques touchant aux relations futures entre les employées et employés.

Le processus du conseil scolaire en matière de planification des besoins en personnel et de son affectation est entre autres fondé sur les prévisions de l'effectif, les besoins des élèves, le nombre maximal d'élèves par classe, le temps de préparation, les exigences énoncées dans les conventions collectives et les besoins en ressources et en programmes. Le conseil scolaire devrait documenter clairement ce processus et rédiger un document détaillé décrivant les procédures utilisées.

Recommandations :

- La direction devrait élaborer une politique de recrutement et veiller à ce qu'elle soit révisée chaque année afin que la planification du personnel favorise le rendement des élèves.
- La direction devrait continuer d'élaborer un programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme. Cette façon de faire lui permettrait de miser sur une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité au sein de tous les groupes d'employés.
- La direction devrait communiquer régulièrement avec le Conseil et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité de son programme de gestion de l'assiduité, une fois celui-ci en place.
- La direction devrait mettre en œuvre un programme d'équité salariale approuvé qui est tenu à jour, revu régulièrement et modifié au besoin.
- La direction devrait élaborer un plan officiel d'entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues permettraient d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis.
- Le conseil scolaire devrait établir des politiques et modalités pour régir l'élaboration d'un plan de dotation en personnel et d'un processus d'affectation du personnel annuels qui tiennent compte des priorités du Conseil et des initiatives du ministère.

Gestion financière

Le service a mis en œuvre plusieurs pratiques exemplaires :

- Le service des finances comporte des unités clairement définies et il précise les rôles et responsabilités respectifs des membres de son personnel
- Les membres du personnel ont reçu une formation appropriée et ont accumulé une expérience appréciable au conseil scolaire.
- Le personnel du service a droit à une formation continue sur les politiques financières en place, et des mécanismes permettent d'assurer qu'il s'y conforme.
- Le processus d'élaboration du budget annuel, transparent et clairement communiqué, incorpore les observations de tous les principaux intervenants, y compris celles du personnel, de la direction, des conseillères et conseillers scolaires et de la communauté.

- Le conseil scolaire possède un système intégré d'information financière qui fournit à temps des renseignements utiles et précis aux intervenants.
- Des mesures de contrôle adéquates permettent de préserver les recettes non tirées de subventions et de veiller à ce que les revenus et dépenses soient déclarés de façon appropriée.

La direction devrait envisager d'élaborer un plan annuel de service dans lequel figureraient des objectifs mesurables, les échéanciers visés et des renseignements relatifs aux responsables désignés, le tout conforme au plan opérationnel annuel, qui lui-même correspondrait au plan stratégique global. Le plan mettrait les priorités du service en lien avec les indicateurs de rendement et les responsabilités propres à chaque unité et à chaque personne, simplifierait la définition des rôles, permettrait la collaboration entre les membres de l'équipe et donnerait une vue d'ensemble de la feuille de route du service.

La direction s'est dotée de procédés lui permettant d'atténuer les risques budgétaires. Le service devrait rendre officiels les principaux risques et stratégies d'atténuation et les résumer dans un plan unique de gestion des risques. Ce plan devrait être présenté à la haute direction ainsi qu'aux conseillères et conseillers scolaires dans le cadre du processus d'élaboration du budget. Il devait expliquer les motifs justifiant le prélèvement dans les réserves accumulées.

La direction ne rend pas compte au Conseil des activités d'investissement en raison du nombre réduit de transactions bancaires ayant trait aux investissements à terme. Le conseil scolaire devrait évaluer ses risques financiers et déterminer s'il lui faut un plan pour surveiller ses activités de gestion de l'encaisse et d'investissement.

À l'heure actuelle, le conseil scolaire n'a pas désigné de vérificatrice ou de vérificateur interne, mais il a indiqué son intention de suivre les nouvelles lignes directrices du ministère aussitôt qu'elles seront établies. L'établissement d'un mandat pour la fonction de vérification interne aiderait l'équipe des cadres supérieurs et le Conseil à remplir leurs rôles en matière de gestion et de reddition de compte. La fonction de vérification interne peut également contribuer à l'élaboration de mesures et d'indicateurs de rendement pour les programmes et services. Le conseil scolaire n'a pas de comité de vérification, et attend pour le moment les directives du ministère. Le conseil scolaire devrait envisager l'établissement d'un comité de vérification formé de consultants externes.

En raison surtout de la situation géographique du conseil scolaire, il n'a pas été nécessaire de regrouper les comptes bancaires dans une seule institution. On devrait encourager les écoles à utiliser, dans la mesure du possible, les services de la banque du conseil scolaire.

Le conseil scolaire ne dispose pas à l'heure actuelle de politiques et modalités d'approvisionnement approuvées et conformes à la version 1.0 des Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement du Secrétariat de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. L'actuelle politique d'approvisionnement ne décrit donc pas les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire devra avoir recours à des processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel. Le fait d'harmoniser la politique avec les nouvelles lignes directrices permettra aussi de définir, de réviser ou d'approuver les critères d'évaluation des fournisseurs avant le début du processus concurrentiel.

Il n'existe actuellement aucune politique ou ligne directrice procédurale indiquant que les pouvoirs d'autorisation correspondent aux tâches et aux responsabilités relevant des divers postes. Il faudrait rendre officielles ces politiques ou lignes directrices et que les superviseuses ou superviseurs ou les chefs de service en assurent la surveillance.

Le conseil scolaire a recours au transfert électronique de fonds (TEF) pour la rémunération de son personnel, mais pas pour les paiements de la majorité de ses fournisseurs. Il devrait étendre l'utilisation du TEF au cycle d'achat / paiement, afin de maximiser l'efficacité du service des comptes créditeurs.

Recommandations :

- Le service devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
- Le conseil scolaire devrait envisager de réunir les principaux risques et les stratégies d'atténuation dans un plan unique de gestion des risques.
- La direction devrait créer une fonction de vérification interne en tenant compte de la nouvelle directive ministérielle à cet effet.
- La direction devrait s'assurer que les plans de vérification interne et externe sont clairement documentés, et que la haute direction prend les mesures nécessaires pour s'y conformer.
- Les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient penser à former un comité de vérification officiel, comptant des consultants externes, conformément à la directive ministérielle émergente en matière de vérification interne.
- Les activités de gestion de l'encaisse devraient être regroupées dans un seul établissement financier.

- La direction devrait communiquer périodiquement aux conseillères et conseillers scolaires les résultats des activités d'investissement, y compris les raisons pour lesquelles il n'y a pas eu d'investissement, conformément à la politique d'investissement approuvée en vertu de la *Loi sur l'éducation*.
- La direction devrait surveiller les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements et élaborer un plan pour atténuer ces risques.
- Le conseil scolaire devrait examiner les politiques actuelles d'approvisionnement, s'assurer qu'elles sont clairement communiquées au personnel ayant le pouvoir d'achat et sont qu'elles sont revues et mises à jour périodiquement.
- La direction devrait élaborer des politiques d'approvisionnement qui définissent clairement les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire devra avoir recours à des processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel.
- La direction devrait élaborer des lignes directrices pour s'assurer que les pouvoirs d'autorisation correspondent aux tâches et aux responsabilités relevant des divers postes, et que les superviseurs ou les chefs de service en vérifient la conformité.
- La direction devrait continuer de chercher des occasions d'utiliser le TEF pour maximiser son efficacité.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Le service de gestion des installations a adopté bon nombre des principales pratiques, notamment :

- L'élaboration d'un plan d'entretien annuel prévoyant des séances de formation pour le personnel.
- La normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien.
- L'implantation d'un système automatisé d'ordres de travail évalué par l'administration principale.
- L'élaboration, la mise en œuvre et la supervision d'un plan détaillé de santé et de sécurité.
- Un plan d'immobilisations annuel et pluriannuel approuvé.

- La surveillance continue et la tenue à jour des données servant à la planification des immobilisations, notamment par le recours au Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS) et à la méthodologie du système RECAPP.
- Le recours à des pratiques économiques pour tout ce qui concerne la conception et l'utilisation des installations, les mécanismes de contrôle des projets et la tenue à jour des listes de sous-traitants et de fournisseurs de services.
- Le conseil scolaire partage des installations avec le conseil coïncident et le conseil scolaire de langue française.

Le service n'a pas élaboré de plan de service annuel. À l'heure actuelle, on détermine les priorités des services en fonction de celles du système. La direction devrait élaborer un plan annuel de service, comprenant des objectifs mesurables, des responsables désignés et des échéanciers cibles qui correspondraient à ceux du plan opérationnel annuel, qui lui-même correspondrait au plan stratégique global. Le plan établirait un lien entre les priorités du service, les indicateurs de rendement et les responsabilités propres à chaque unité et à chaque personne, simplifierait la définition des rôles, permettrait la collaboration entre les membres de l'équipe et donnerait une vue d'ensemble de la feuille de route du service.

Le conseil scolaire a testé l'utilisation de produits écologiques dans certaines installations pour évaluer leur efficacité, et il prévoit faire d'autres tests. Il n'a toutefois pas mis en œuvre un programme d'écopropriété officiel.

Même si le conseil scolaire a étudié le résumé de la *Loi de 2009 sur l'énergie verte* adoptée par l'Ontario, il ne s'est pas doté d'un plan officiel de gestion ou de conservation de l'énergie et ne s'est fixé aucun objectif dans ce domaine. Malgré l'absence d'objectifs officiels de réduction de la consommation et d'un gestionnaire affecté à l'énergie, on a pu constater dans le cadre du programme EcoSchools des changements importants dans le comportement des élèves et du personnel. À l'heure actuelle, aucune pratique d'approvisionnement ne concourt aux objectifs de gestion de l'énergie.

Le conseil scolaire devrait élargir ses pratiques d'économies de l'énergie. Il existe certains éléments mineurs d'une politique de gestion de l'énergie. Le service devrait les combiner et établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des mesures à mettre en œuvre et des outils de surveillance et de gestion du plan. Le plan pluriannuel devrait comporter une politique d'approvisionnement assortie de références à des produits écologiques et écoénergétiques. Chaque fois que c'est possible, cette politique devrait exiger que tout nouvel équipement atteigne un taux d'efficacité énergétique approprié.

Le domaine de la santé et de la sécurité au travail relève du service des RH. Le conseil scolaire ne s'est pas doté d'un comité de santé et de sécurité au travail, ni n'a élaboré un plan général à ce sujet. Il devrait élaborer un tel plan.

Recommandations :

- Le service devrait élaborer un plan annuel de service conforme au plan opérationnel annuel et aux orientations stratégiques globales du conseil scolaire. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
- Le service devrait mettre sur pied un programme d'écopropreté.
- Le conseil scolaire devrait 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 élargir sa politique d'approvisionnement de façon à concourir aux objectifs de gestion de l'énergie.
- La direction devrait présenter aux conseillères et conseillers scolaires des rapports annuels officiels sur les économies d'énergie réalisées par rapport à la consommation prévue dans son plan lorsque ce dernier sera élaboré.
- Le conseil scolaire devrait mettre en place un système pour faire le suivi de la consommation d'énergie, budgétiser les dépenses, et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies sur le plan de la gestion de l'énergie.
- En collaboration avec ses principaux fournisseurs de services publics, le service devrait faire le nécessaire afin de ne recevoir périodiquement pour ses écoles qu'une seule facture consolidée par service public.
- Le conseil scolaire devrait élaborer un plan de santé et de sécurité au travail pour assurer la conformité aux exigences de la loi dans ce domaine.

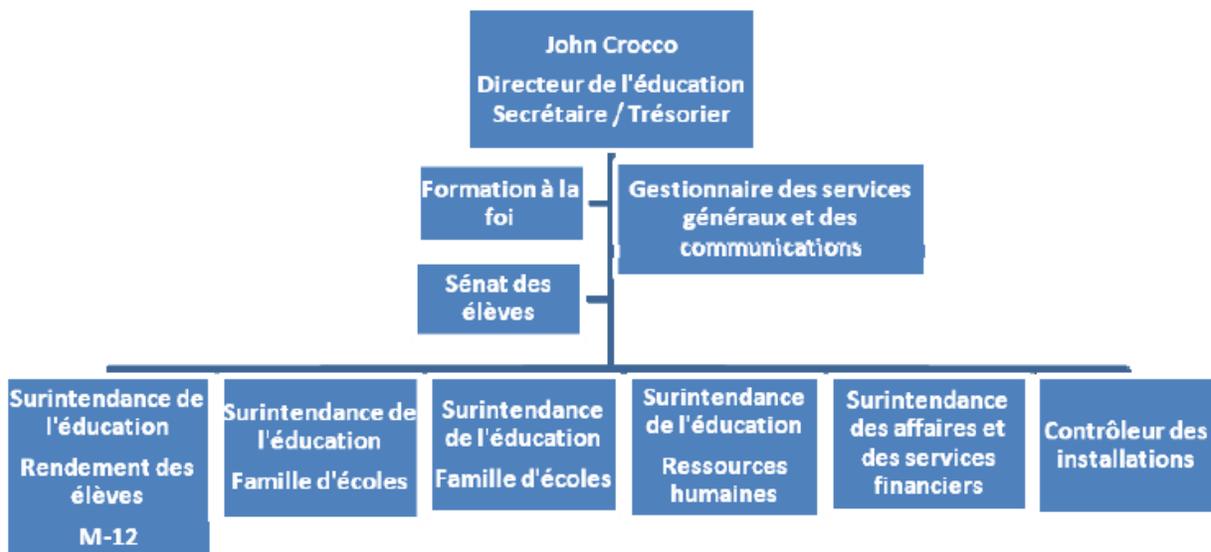
1. Contexte et aperçu

1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le Niagara Catholic District School Board est animé par l'atteinte d'un objectif commun à toutes ses écoles : la réussite de chaque élève. Les parents, le personnel enseignant, le personnel de soutien, l'administration et les conseillères et conseillers scolaires ont un but en commun, celui de soutenir les élèves, de les stimuler et de les encourager à réaliser leur plein potentiel. Offrant une éducation publique à plus de 22 628 élèves, il propose une vaste gamme de programmes dans ses 61 écoles.

Depuis 2002-2003, les effectifs des classes élémentaires ont diminué d'environ 846 élèves, ou de 3,7 %. L'effectif du conseil scolaire continue de diminuer.

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



1.2 Principales priorités du conseil scolaire

Le Niagara Catholic District School Board a adopté l'énoncé de mission suivant :

« La mission du Niagara Catholic district school board, en tant que communauté catholique d'apprenants, est de veiller à ce que tous les élèves acquièrent les connaissances, les compétences et les valeurs permettant de réaliser tout leur potentiel, suivant l'exemple du Christ qui est le chemin, la vérité et la vie. »

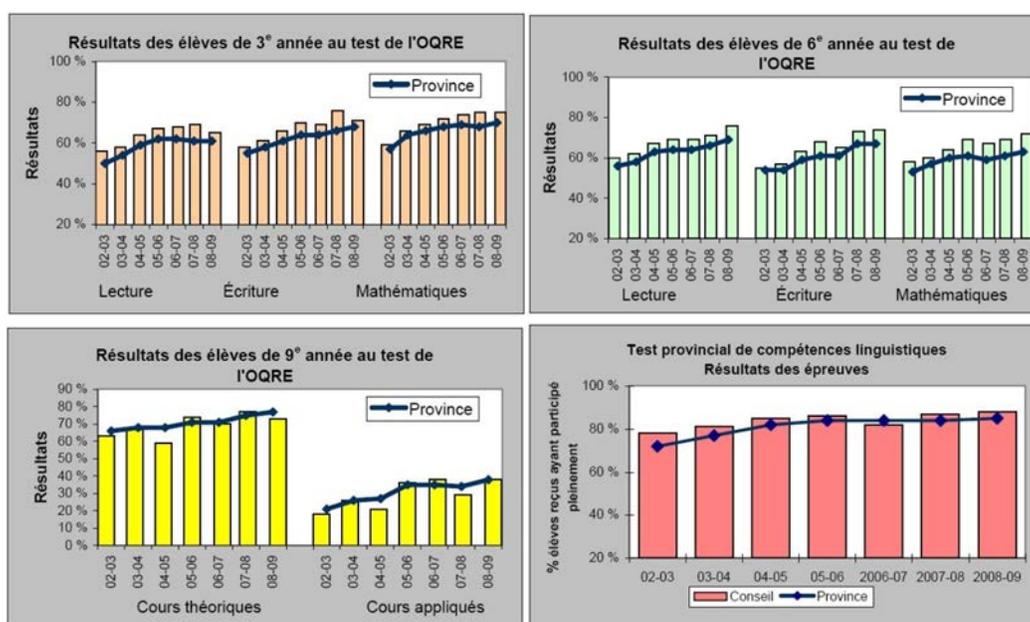
Le conseil scolaire définit actuellement ses propres priorités dans le plan des priorités du système pour 2009-2010. Il élabore aussi un plan stratégique intitulé le plan 2020 qui précise ses orientations à long terme et sera mis en œuvre à l'automne 2010.

Ensemble, ces éléments forment la base d'un plan stratégique efficace pour l'organisation, sujet dont il sera question à la section 2 du présent rapport.

1.3 Rendement des élèves

Les résultats du conseil scolaire aux tests de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) indiquent que les élèves de 3^e et de 6^e année se maintiennent constamment au-dessus de la moyenne provinciale en lecture, en écriture et en mathématiques.

Au secondaire, les résultats des élèves de 9^e année aux tests de l'OQRE sont généralement au-dessus de la moyenne provinciale. Les résultats des élèves de 10^e année au Test provincial de compétences linguistiques (TPCL) ont généralement atteint ou dépassé la moyenne provinciale. Les tableaux suivants illustrent les résultats du conseil scolaire obtenus aux tests de l'OQRE et au TPCL au cours des sept dernières années.



1.4 Sommaire financier

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

Le conseil scolaire surveille activement sa capacité à respecter ses engagements en matière d'immobilisations. Il a terminé son modèle d'analyse financière des immobilisations, qui démontre que la dette existante d'immobilisations est entièrement financée. La direction poursuivra sa collaboration avec le personnel du ministère pour la mise en place de nouveaux projets d'immobilisations.

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

Données financières - résumé

Revenus :	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009- 2010
Subventions générales	162 080 429 \$	168 848 225 \$	176 235 266 \$
Impôt local	46 786 298 \$	46 163 808 \$	45 856 253 \$
Revenus du conseil scolaire	2 931 849 \$	3 318 903 \$	2 501 445 \$
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	5 119 362 \$	5 516 556 \$	4 042 944 \$
Total des revenus	216 917 938 \$	223 847 491 \$	228 635 908 \$

Summary Financial Data (Dépenses)

Dépenses	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009- 2010
Dépenses de fonctionnement	198 343 649 \$	213 095 542 \$	218 066 015 \$
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	14 033 737 \$	10 476 783 \$	11 045 018 \$
Virement à/de la réserve	4 727 183 \$	275 166 \$	- 475 125 \$
Dépenses totales	217 104 569 \$	223 847 491 \$	228 635 908 \$
Excédent (déficit)	- 186 631 \$	0 \$	0 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009- 2010
Réserve pour les fonds de caisse	10 417 850 \$	9 920 760 \$	8 445 635 \$
CSPAAT	914 445 \$	924 860 \$	935 360 \$
Divers	1 150 257 \$	1 163 358 \$	1 176 858 \$
Réserve d'emprunt pour installations destinées aux élèves	16 255 567 \$	17 212 965 \$	18 412 965 \$
Total des fonds de réserve	28 738 119 \$	29 221 943 \$	28 970 818 \$
Réserve pour l'éducation de l'enfance en difficulté	227 198 \$	229 786 \$	232 536 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Produits de réserve de disposition – bâtiments scolaires	4 603 202 \$	4 655 631 \$	4 710 631 \$
Efficacité énergétique - Opérations	0 \$	307 678 \$	0 \$
Efficacité énergétique - Immobilisations	0 \$	2 005 072 \$	0 \$
Total des revenus reportés	4 830 400 \$	7 198 167 \$	4 943 167 \$
Total des réserves et des revenus reportés du conseil	33 568 519 \$	36 420 110 \$	33 913 985 \$

1.5 Principales statistiques du conseil scolaire

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

Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres réels 2002-2003	Prévisions révisées 2009-2010
EQM de l'école de jour – élémentaire	15 390	14 111
EQM de l'école de jour – secondaire	8 084	8 517
Effectif total de l'école de jour	23 474	22 628

Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-04	2009-2010
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	32%	90%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	62%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	25,95	24,73
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	64%	100%
Pourc. de classes à années multiples	14%	20%

Personnel

Personnel	2003-04	2009-2010
Enseignantes et enseignants	1 318	1 420

Personnel	2003-04	2009-2010
Aides-enseignantes et aides-enseignants	245	330
Autres personnes-ressources pour les élèves	105	205
Personnel administratif de l'école	135	83
Personnel de bureau de l'école	88	101
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	172	0
Autre personnel hors classe	62	0
Total du personnel	2 125	2 139
Rapport élèves-enseignant	1:18	1:16
Personnel EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)¹	90,5	94,5
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	72,7%	82,3%

Éducation de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté	2003-04	2009-2010
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	16 733 910 \$	25 678 359 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	17 842 475 \$	23 886 918 \$
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	-1 108 565 \$	1 791 441 \$

Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-04	2009-2010
Nombre d'écoles	59	61
Effectif total de l'école de jour	23 474	22 628
Capacité totale (places)	22 663	22 652
% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)	103,6%	99,9%
Superficie du conseil scolaire (km²)	1 868	1 868
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires	8	8

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

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

Le modèle de gestion et le cadre administratif et organisationnel du 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.

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

Établissement d'un modèle de gestion efficace

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

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

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
La direction de l'éducation et les cadres supérieurs élaborent un plan opérationnel annuel tenant compte des buts et priorités du conseil, en incorporant les services scolaires et non scolaires. Le plan est conforme au plan stratégique pluriannuel des conseillères et conseillers scolaires et comporte des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps.	Oui
L'administration principale communique périodiquement ou tous les ans aux conseillères et conseillers scolaires l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel.	Oui

Processus décisionnel

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

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Un organigramme des services (accompagné des coordonnées du personnel clé) est publié sur le site Web du conseil scolaire.	Oui

Relève et développement du talent

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

Participation des intervenants

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillères et conseillers scolaires et l'administration principale font activement et régulièrement participer les intervenants internes et externes grâce à divers moyens de communication (p. ex., sites Web, 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

Le conseil scolaire a adopté une structure de gestion qui définit clairement les rôles et les responsabilités du Conseil et des membres de l'administration principale. Elle repose sur huit conseillères et conseillers chevronnés et deux élèves conseillers.

Le conseil scolaire suit un modèle de gestion qui établit une claire distinction entre la politique et la prestation des services. Dans ce modèle, le conseil scolaire a également établi des politiques qui orientent la gestion du Conseil et des lignes directrices qui définissent les rôles et responsabilités de la direction et des conseillères et conseillers scolaires. Ainsi, le Conseil établit et tient à jour les politiques, alors que l'administration principale élabore et met en œuvre des plans et des procédures de fonctionnement.

L'Ontario Catholic School Trustee Association assure la formation et l'orientation des conseillères et conseillers scolaire. Cette formation est inspirée des normes de l'association provinciale qui favorisent une amélioration continue des processus de

gestion et un examen interne du rendement du Conseil. Le Conseil privilégie également un apprentissage continu et des mises à jour de l'information par les moyens suivants : les réunions mensuelles du comité plénier et du Conseil, les ateliers d'information offerts selon les besoins aux conseillères et conseillers scolaires, l'envoi régulier de courriels et les séances de formation présentées par le ministère.

Le président du Conseil entretient d'excellentes relations avec les conseillères et conseillers scolaires et le directeur de l'éducation, et attache beaucoup d'importance à la transparence des processus. Le rendement du directeur de l'éducation fait l'objet chaque année d'une évaluation officielle. Ce processus révisé à été mis en place il y a deux ans et il est fondé sur l'évaluation officielle que réalisent le président et les conseillères et conseillers scolaires. Après quoi, le Conseil rencontre le directeur de l'éducation pour lui faire part de ses commentaires.

Le Conseil compte actuellement neuf comités :

Comités permanents

- Comité des politiques
- Comité de vérification financière

Comités statutaires

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

Comités spéciaux

- Comité spécial du secteur de fréquentation des familles d'écoles élémentaires et secondaires de St. Catharine
- Comité spécial du secteur de fréquentation des familles d'écoles élémentaires et secondaires de Niagara Falls/du secteur de fréquentation des écoles élémentaires catholiques St. George et St. Joseph (Snyder)

Comités de liaison

- Comité du Programme d'aide aux employés (PAE)
- Conseil régional d'écoles catholiques/CPIC

Le Conseil a déclaré être au courant du projet de loi 177 - *Loi modifiant la Loi sur l'éducation en ce qui concerne le rendement des élèves, la gouvernance des conseils scolaires et d'autres questions.*

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Suite aux directives du directeur de l'éducation, le conseil scolaire a entrepris la planification d'une nouvelle orientation stratégique à long terme qu'il se prépare à mettre en œuvre. Dans l'intervalle, un nouveau modèle de plan des priorités du système pour 2009-2010 lui sert de document de transition. Étant affiché dans chaque école, le plan de priorité du système a été communiqué aux parents, aux élèves et aux membres du personnel.

Le processus de préparation du plan stratégique Vision 2020 s'est fait en quatre étapes au cours des deux dernières années : la consultation, l'analyse des données, l'élaboration du plan et sa mise en œuvre. L'étape d'élaboration a été ponctuée de rencontres individuelles avec le directeur de l'éducation et de séances de découverte avec les conseillères et conseillers scolaires, les membres du personnel, les élèves, les parents et les leaders communautaires et religieux. Après avoir retenu les services d'un animateur professionnel pour diriger le processus, le conseil scolaire met actuellement la touche finale à l'élaboration de ce plan stratégique Vision 2020 qui sera présenté au Conseil en mai 2010.

Le processus d'élaboration a permis de s'assurer que le plan stratégique est conforme aux plans d'amélioration tant des écoles que du conseil scolaire, dont les objectifs explicites ont priorité dans l'élaboration des objectifs annuels. Le but du conseil scolaire est de définir quatre grands objectifs qui demeureront constants pendant les 10 années du plan, ainsi que des indicateurs mesurables de la réussite pour chacune des priorités. Pour s'assurer que le plan demeure pertinent, on a prévu des cycles de renouvellement appuyés sur des repères précis de trois, cinq et dix ans. Cette mesure garantira que le plan conserve sa pertinence et qu'il continue de répondre aux besoins de la communauté et du conseil scolaire.

Pour le conseil scolaire, le rendement supérieur des élèves constitue une priorité sur laquelle il met l'accent dans son énoncé de mission et dans le plan Vision 2020. Les résultats du conseil scolaire en matière de rendement des élèves sont communiqués au Conseil en milieu et en fin d'année. De plus, chaque mois, on invite une école à faire connaître au Conseil les succès obtenus par l'établissement et ses élèves dans le cadre du programme d'excellence scolaire.

Il est fréquent que des élèves participent à cette présentation, après laquelle les réalisations de l'école seront affichées pendant un mois au bureau du conseil scolaire.

Tout au long de l'année, on réévalue périodiquement le nouveau plan des priorités du système pour l'harmoniser avec les plans d'amélioration du conseil scolaire. Parmi les facteurs pouvant susciter des modifications au plan opérationnel annuel, mentionnons les écarts budgétaires inattendus ou la publication des derniers résultats de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (EQOA). Le plan des priorités du système comprend l'attribution de responsabilités, des objectifs mesurables et des échéances, lesquels font l'objet d'une évaluation lors de l'examen semestriel. Le plan stratégique Vision 2020 permettra d'orienter les futurs plans opérationnels et d'harmoniser les priorités. Le Conseil est tenu responsable de l'actuel plan des priorités du système qui est accessible au public, et dont les réalisations font l'objet de comptes rendus en mi-année et en juin 2010.

Le conseil scolaire devrait séparer les composantes opérationnelles du plan des priorités du système et élaborer un plan opérationnel distinct. Ce plan traiterait de tous les aspects du fonctionnement, y compris les domaines de programmes, les ressources humaines, la gestion des finances et des installations. Le format du plan opérationnel devrait être mis à jour de façon à mieux correspondre au plan stratégique pluriannuel du Conseil. Les services seront ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis. Le plan opérationnel annuel aidera également les services à élaborer des plans annuels pouvant être révisés régulièrement sans modifier le plan stratégique global.

L'administration principale communique périodiquement au Conseil l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel. Le directeur de l'éducation accomplit cette tâche à un rythme mensuel, semestriel et annuel. Le rapport annuel de la direction présente un résumé de fin d'année, tandis que les rapports mensuels rendent compte des progrès du conseil scolaire par rapport au plan opérationnel et au plan stratégique. L'équipe de l'administration principale est tenue au courant à la faveur des réunions hebdomadaires du conseil administratif que préside le directeur de l'éducation.

Processus décisionnel

L'ordre du jour du Conseil et son processus décisionnel sont établis selon un processus documenté. Le conseil administratif doit se pencher sur tous les éléments non périodiques ajoutés au programme mensuel avant que ceux-ci puissent être présentés à l'examen du Conseil. Le directeur de l'éducation doit approuver les rapports qui seront présentés au Conseil, et ensuite proposés comme ajouts à l'ordre du jour provisoire par l'intermédiaire de l'adjoint administratif des services généraux et des communications. Une fois établi, l'ordre du jour provisoire est examiné par le gestionnaire des services généraux et des communications et ensuite soumis à la révision du directeur de l'éducation. L'ordre du jour provisoire est ensuite examiné par le président et le vice-président du Conseil, et le directeur de l'éducation.

Conformément aux règlements du Conseil, on envoie les ordres du jour par messagerie aux conseillères et conseillers scolaires. Par souci de transparence à l'égard du public, on publie en ligne le contenu de l'ordre du jour avant les réunions du Conseil et du comité plénier. Les rapports et les procès-verbaux sont également affichés sur le site Web du conseil scolaire.

Diverses circonstances peuvent imposer la nécessité de révisions ou de mises à jour des politiques. Le directeur de l'éducation et la gestionnaire des services opérationnels sont responsables de la gestion du processus. Le processus prévoit des consultations internes et externes pour recueillir des commentaires sur les projets de politiques avant leur présentation au conseil administratif et au comité des politiques aux fins d'approbation.

Les directions d'école et autres principaux administrateurs reçoivent copie de la politique proposée avec la justification des changements, et sont invités à faire part de leurs suggestions. Le conseil scolaire dresse aussi une liste des principaux intervenants qui sont invités à examiner les projets de politiques et à formuler leurs commentaires. Ce processus dure environ six semaines et le Conseil lui accorde une grande importance.

On met à jour les procédures administratives, s'il y a lieu, et on modifie les lignes directrices administratives (en justifiant les changements). Toutes les politiques sont affichées sur le site Web du conseil scolaire et les processus internes sont accessibles sur l'intranet. Le directeur de l'éducation a instauré un processus de révision complète des politiques dont le suivi se fait sur une fiche de travail centrale. Un membre de la haute direction est affecté à la révision de chaque politique ou procédure. Les politiques sont revues tous les quatre ans, ou au besoin, pour assurer leur conformité avec la *Loi sur l'éducation* et toute loi pertinente.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

La structure de gestion comprend un conseil formé de huit conseillères et conseillers scolaires chevronnés et de deux élèves conseillers. Le Conseil approuve les politiques et les règlements opérationnels et veille à ce que le conseil scolaire atteigne ses objectifs pédagogiques et réponde aux besoins de tous les élèves.

La structure, les rôles et les responsabilités de l'équipe d'administration principale du conseil scolaire sont clairement définis dans les règlements du Conseil. Le directeur de l'éducation est entouré d'une équipe de six cadres supérieurs, soit :

- La surintendante de l'éducation, de la maternelle à la 12^e année, qui est responsable du programme, de l'éducation de l'enfance en difficulté et des comités consultatifs pour l'enfance en difficulté (CCED);

- Une surintendante et un surintendant de l'éducation, chacun chargé de quatre familles d'écoles, l'un d'eux étant responsable de l'évaluation de la recherche, du Conseil des écoles catholiques pour la région et du comité de participation des parents, et l'autre du programme Nouveau départ et de l'éducation des adultes;
- Deux surintendants de l'éducation, responsables respectivement du service des ressources humaines et du service des affaires et des finances;
- Le contrôleur du service des installations.

De plus, trois cadres supérieurs qui relèvent du directeur de l'éducation sont responsables des aspects suivants : la formation à la foi, les services organisationnels et les communications. Cette nouvelle structure a été créée en septembre 2009, mais n'a pas encore fait l'objet d'une évaluation officielle dans une perspective annuelle. La direction affirme que jusqu'à présent, elle a très bien fonctionné. L'organigramme (accompagné des coordonnées du personnel clé) est publié sur le site Web du conseil scolaire.

Relève et développement du talent

Le conseil scolaire a adopté des processus de planification de la relève et de développement du talent pour maintenir et renforcer les capacités en matière de leadership scolaire, et ce, autant chez le personnel enseignant que non enseignant. On a notamment confié à un membre du personnel des ressources humaines la responsabilité du succès de ce domaine. Ces efforts ont engendré une culture positive de soutien. Des structures à la fois officielles et officieuses favorisent l'épanouissement des talents, et des procédures en facilitent l'éclosion à l'interne.

Le conseil scolaire a adopté deux programmes particuliers de planification de la relève et de développement du talent. Un programme de stage annuel cible les directions adjointes pendant leurs deux premières années en poste pour leur donner une formation qui leur permettra d'accéder au poste de direction d'école. Le programme de stage pour leaders est conçu pour les membres du personnel enseignant qui comptent plus de cinq années d'expérience et visent un poste de cadre supérieur, comme celui de direction d'école. Ce programme fait appel à une combinaison de perfectionnement professionnel, de mentorat et de coaching.

Le conseil scolaire a aussi établi un processus détaillé pour tout ce qui concerne la relève et le développement du talent, que ce soit de la direction adjointe à la direction d'école, ou de la surintendance à la haute direction. Le taux de rétention demeure très élevé à la haute direction. Au cours de l'été, lors d'une journée de perfectionnement professionnel, le comité directeur de l'évaluation du rendement de la direction d'école a instauré des programmes destinés aux directions d'école et directions adjointes.

On a appliqué au personnel non enseignant certains éléments des programmes de stage annuel et de stage pour leaders. Le conseil scolaire en fait un suivi périodique pour les adapter au personnel non enseignant. Pour le moment, on applique le mentorat non scolaire et les programmes de formation polyvalente au sein des services et entre ceux-ci. Par exemple, le service des finances et le service de l'entretien donnent à leur personnel une formation polyvalente qui leur permet d'exécuter des tâches dans les deux domaines fonctionnels. Ce programme permet de réduire l'absentéisme et favorise l'épanouissement et le perfectionnement des membres du personnel, tout en leur offrant de nouvelles perspectives de carrière.

Le surintendant des ressources humaines et un gestionnaire assurent un suivi centralisé des programmes de perfectionnement professionnel. La plupart des activités de perfectionnement professionnel sont axées sur le perfectionnement du personnel enseignant, la relève et le développement du talent, ou la formation spécialisée du personnel non enseignant.

Le Conseil a effectué les tâches suivantes présentées dans le document du ministère sur la Stratégie ontarienne en matière de leadership : la collecte de données, la définition des compétences et habiletés et la définition des besoins en matière de perfectionnement professionnel. Il affirme que sa mise en œuvre est actuellement à l'étape du renforcement des capacités. Les processus et politiques de relève et de développement du talent sont bien définis, et ont permis au conseil scolaire de se constituer dans l'ensemble un solide bassin de personnel. Il devrait poursuivre l'élaboration de ses processus, et plus particulièrement, officialiser le plan de gestion de la relève visant le personnel non enseignant.

Participation des intervenants

La direction consulte activement les intervenants. Un gestionnaire expérimenté des services généraux et des communications au Conseil veille à l'efficacité des communications entre les différents intervenants. Une stratégie de communication déployée en 2009 combine des bulletins d'information, des blogues vidéo et des plateformes de médias sociaux tels que Facebook.

Un calendrier des événements et des communications précise qui sont les personnes chargées de l'organisation d'activités de communication lors d'événements particuliers. Le conseil scolaire devrait mettre à jour le plan de communication existant en y indiquant les principales dates et priorités définies dans le processus de planification stratégique Vision 2020.

Les membres de l'équipe des cadres supérieurs du conseil scolaire participent activement à divers forums, comme le Council of School Business Officials (COSBO), l'Ontario Public School Boards' Association (OPSBA), le Conseil ontarien des directions

de l'éducation (CODE), le Service de programmes d'études Canada (CSC), l'Ontario Catholic Supervisory Officers' Association (OCSOA) et l'International-Association School Business Officials (ASBO). Le conseil scolaire encourage son personnel à participer à de tels comités qui lui permettent d'apprendre les pratiques exemplaires ayant cours dans le secteur et de partager celles qu'il a lui-même adoptées.

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 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 ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Le service des ressources humaines comporte des unités clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités respectifs. Le public peut consulter l'organigramme à jour.	Oui
Les cadres supérieurs du service des ressources humaines possèdent les titres professionnels requis (p. ex., professionnel en ressources humaines agréé, etc.).	Oui

Surveillance et communication des politiques

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

À l'heure actuelle, le service n'élabore pas son propre plan annuel distinct. Il détermine plutôt les priorités du service en fonction de celles de l'ensemble du conseil scolaire. Le service prévoit élaborer son propre plan pour l'année scolaire 2010-2011. Celui-ci correspondra aux priorités du plan stratégique 2020 devant entrer en vigueur à l'automne 2010.

Le suivi et l'orientation des activités du service se font en partie lors des réunions mensuelles de ce dernier, des réunions hebdomadaires de l'administration principale, et des rencontres hebdomadaires entre le directeur de l'éducation et le surintendant des ressources humaines. Chaque mois, le Conseil reçoit des mises à jour sur la dotation en personnel, puisqu'il s'agit du seul point permanent reporté sur chaque nouvel ordre du jour.

La direction devrait envisager d'élaborer un plan annuel de service dans lequel figureraient des objectifs mesurables, les échéanciers visés et des renseignements relatifs aux responsables désignés. Ce plan devrait aussi être fondé sur les orientations stratégiques du conseil scolaire et conforme à son plan opérationnel annuel. Tout en reliant les priorités du service aux indicateurs de rendement et aux responsabilités propres aux unités et aux personnes, le plan simplifierait la définition des rôles, permettrait la collaboration entre les membres de l'équipe et présenterait une vue d'ensemble de la feuille de route du service.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Les opérations des RH sont centralisées. Le service procède actuellement à la mise à jour de ses descriptions de poste et de son organigramme. Il a publié un document intitulé « Annuaire des membres du personnel des ressources humaines » qui contient les coordonnées de chacun des membres de son personnel et décrit leurs sphères de responsabilité. Les coordonnées du surintendant des RH sont disponibles en ligne. Les membres du service possèdent une expérience de travail pertinente et les diplômes et titres professionnels nécessaires en ce qui touche l'administration des prestations, les services de conseil aux ressources humaines, la santé et la sécurité, et la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT).

Surveillance et communication des politiques

Le service des ressources humaines assume la responsabilité d'un certain nombre de politiques, notamment celles liées aux congés des membres du personnel, à la reconnaissance de services, aux cours d'enseignement religieux destinés au personnel, au remboursement des frais de déplacement, à la santé et la sécurité au travail, et au harcèlement en milieu de travail.

La conformité aux politiques des RH, y compris celles intégrées aux conventions collectives, commence par la production de rapports par les surintendantes ou surintendants sur le terrain, ou par des indications provenant de membres du personnel du bureau central des RH. Si la superviseure ou le superviseur immédiat ne parvient pas à régler un problème, celui-ci peut être porté à l'attention du surintendant des ressources humaines ou du directeur de l'éducation. Les problèmes persistants ou récurrents sont soumis à l'examen du conseil administratif.

Le surintendant des RH assiste à chaque entrevue afin de garantir l'uniformité des pratiques d'embauche. Le bureau du directeur de l'éducation fournit des mises à jour mensuelles sur les priorités et les politiques révisées du service des RH. Les membres du personnel assistent également à des journées de formation et de perfectionnement professionnel en cours d'emploi.

Recommandation :

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

3.2 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 administratives pour les divers groupes d'employés sont harmonisées.	Oui

Relations de travail

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

Processus d'évaluation du rendement des employés

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

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

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

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

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

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

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

Surveillance de la satisfaction du personnel

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Des enquêtes confidentielles sur la satisfaction des employées et des employés sont menées régulièrement.	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 n'a établi aucune procédure officielle pour encadrer convenablement le processus de recrutement. En raison d'un taux de rétention élevé de ses employées et employés, il ne recrute qu'au besoin, ou parfois de façon ciblée pour s'adjoindre des spécialistes de programme. Le conseil scolaire devrait consigner ses pratiques afin de garantir la transparence du processus de recrutement pour tous les groupes d'employés.

Malgré l'absence d'une politique officielle de recrutement, il est relativement facile pour le conseil scolaire de combler ses besoins en matière de personnel enseignant en raison de la proximité de l'université Brock et de collèges catholiques aux États-Unis. Il attire des enseignantes et enseignants qui souhaitent demeurer dans la communauté de Niagara. Les démarches de recrutement se poursuivent toute l'année et le nombre de candidats suffit à pourvoir aussi les postes de personnel non enseignant.

Des comités de sélection procèdent au recrutement des directions d'école secondaire. Les membres des comités ont reçu une formation sur le processus d'entrevues et recommandent l'approbation des candidats au conseil d'administration. Le conseil scolaire examine une proposition visant à instaurer un processus de candidature en ligne qui émane des commentaires de membres du personnel et de candidats. Pour chaque nouvelle embauche, le personnel des RH procède à des vérifications d'antécédents criminels.

La convention collective indique comment ajouter des noms sur la liste des enseignantes suppléantes ou enseignants suppléants, et veille à ce que cette liste n'excède pas 22 % de l'actuel quotient de personnel enseignant au conseil scolaire.

Le conseil scolaire a adopté des pratiques de recrutement. Il devrait élaborer une politique officielle à cet égard pour améliorer le processus et surmonter les défis actuels et à venir en matière de recrutement. Cette politique tiendrait compte des objectifs organisationnels, des politiques propres au personnel de l'organisation et aux conseils scolaires et organismes d'éducation sélectionnés, des sources de recrutement privilégiées, des besoins de l'organisation et des coûts et répercussions financières du recrutement.

Relations de travail

La direction des RH et le Conseil ont établi un comité mixte de dotation en personnel qui se réunit chaque mois, comme le prévoit la convention collective. Ce comité est composé de deux directions d'école secondaire, de deux directions d'école élémentaire et de deux directions d'école du système. Le conseil scolaire a pris un certain nombre de mesures favorisant des relations de travail efficaces.

On a régulièrement recours à des mesures permettant de maintenir des relations patronales-syndicales positives. Par exemple, le directeur de l'éducation rencontre le chef de chaque syndicat tous les mois. L'approche proactive du conseil scolaire à la résolution de conflits a des résultats positifs sur l'ensemble des relations de travail.

Le conseil scolaire est lié par sept conventions collectives avec ses groupes d'employés, dont les suivants : les enseignantes et enseignants de l'élémentaire, ceux du secondaire, leurs suppléants respectifs, le personnel de bureau, le personnel de conciergerie et d'entretien, les auxiliaires à l'enseignement (les aides-enseignantes et

aides-enseignants), le personnel professionnel des services à l'élève (PPSÉ), les spécialistes du support média, le Syndicat des employés de la fonction publique de l'Ontario (les formateurs des programmes pour adultes en Anglais langue seconde et en Alphabétisation et formation de base). Les conventions collectives en vigueur sont les suivantes : l'Association des enseignantes et des enseignants catholiques anglo-ontariens pour l'élémentaire, l'Association des enseignantes et des enseignants catholiques anglo-ontariens pour le secondaire, le SCFP, les enseignantes suppléantes ou enseignants suppléants, les agentes et agents de supervision, les directions d'école et les directions adjointes ainsi que le personnel de soutien non syndiqué. Des mises à jour sur les conventions collectives sont présentées lors des réunions mensuelles avec les directions d'école et les directions adjointes.

Il incombe aux cadres supérieurs du service des RH de négocier les conventions collectives et de régler les griefs. Le service des RH est chargé de communiquer aux membres du personnel les modifications apportées aux politiques du service. Les administrateurs scolaires disposent aussi de possibilités de perfectionnement professionnel leur permettant de mieux connaître le processus de négociation collective et la façon de lire les conventions collectives. Une telle formation est animée par un avocat qui a aidé à régler des problèmes de relations de travail découlant de conventions collectives. Les rencontres mensuelles entre le directeur de l'éducation et chaque présidente et président de syndicat favorisent une communication ouverte.

Processus d'évaluation du rendement des employés

Le conseil scolaire a établi pour tous les groupes d'employés des politiques et procédures d'évaluation du rendement, et pour en souligner l'importance, il a inclus l'évaluation du rendement dans les priorités du système.

Le conseil scolaire apporte actuellement d'autres améliorations aux processus d'évaluation du rendement de son personnel. Il met en place des instruments plus précis pour évaluer le rendement des aides-enseignantes ou aides-enseignants, des travailleuses et travailleurs auprès des jeunes et des enfants, des secrétaires et des concierges. L'objectif du conseil scolaire consiste à revoir toutes les descriptions de postes du personnel syndiqué et non syndiqué avant juin 2010. Un comité de révision met au point un outil d'évaluation du rendement commun à tous les groupes d'employés. Après avoir découvert que les politiques du service des installations ne répondaient pas aux besoins de ses employés, on lui a notamment demandé sa collaboration.

Le service des RH se sert d'un système électronique pour localiser les nouvelles évaluations de rendement visant les enseignantes et enseignants suppléants à long terme, nouveaux ou chevronnés, et pour en faire le suivi. Les résultats des nouveaux membres du personnel enseignant qui ont terminé le Programme d'insertion

professionnelle du nouveau personnel enseignant sont transmis à l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario. Le personnel des RH assure le suivi et rend compte des préoccupations en matière de rendement à l'égard de membres du personnel enseignant et non enseignant. Chaque administratrice ou administrateur est tenu d'évaluer le rendement de son personnel de soutien. Tout problème de rendement chez un membre du personnel enseignant est abordé en premier lieu avec la direction d'école. Si nécessaire, le dossier peut être renvoyé à la surintendante ou au surintendant de l'éducation concernée.

Les problèmes comportementaux sont résolus au moyen de mesures disciplinaires progressives. Si les problèmes s'aggravent jusqu'à pouvoir justifier un renvoi, le cas est soumis à l'approbation du directeur de l'éducation.

Le conseil scolaire offre des programmes complets de perfectionnement professionnel au personnel enseignant et non enseignant. On a élaboré un plan annuel de perfectionnement professionnel et fourni aux membres du personnel un calendrier des activités qu'il comporte. Le plan stratégique met également en valeur le perfectionnement professionnel. Si le service des RH dirige tout ce qui a trait au perfectionnement professionnel, il n'a cependant pas le monopole des activités de ce type. La planification du perfectionnement professionnel se fait en collaboration avec les syndicats, et tient compte notamment des priorités en matière de formation, des initiatives du ministère, des préoccupations du personnel, des initiatives pour la sécurité dans les écoles, des exigences du Conseil des écoles catholiques, des évaluations du rendement et des programmes de leadership. Par exemple, le conseil scolaire a mis au point un programme de service à la clientèle à l'intention des secrétaires. Ce programme a reçu un si bon accueil qu'on l'a appliqué à l'ensemble du personnel.

Le plus récent sondage portant sur les besoins du personnel était celui du directeur de l'éducation. Les données recueillies à l'occasion du sondage ont été intégrées à la programmation. Le conseil scolaire se sert d'un système électronique de gestion de l'assiduité du personnel pour faire le suivi du perfectionnement professionnel. Ce suivi permet d'assurer une approche uniforme dans tout le conseil scolaire, et facilite la surveillance des activités de perfectionnement professionnel.

Le conseil scolaire n'impose aucun minimum ou un maximum d'heures de perfectionnement professionnel. Les gestionnaires s'assurent d'être en mesure de répondre aux besoins de leur personnel en la matière. Il existe cependant des modules obligatoires de perfectionnement professionnel dont la durée est prescrite et qui font l'objet d'un suivi (comme la formation sur la santé et la sécurité). Certains programmes particuliers de perfectionnement professionnel sont offerts à la faveur de partenariat avec les collèges et universités locaux. Par exemple, les cours pour acquérir des qualifications additionnelles offerts aux enseignantes et enseignants. Même si aucune formation interne n'est obligatoire pour les gestionnaires et le personnel administratif,

on leur alloue du temps de perfectionnement professionnel et un budget de déplacement, au besoin.

Pour aider à mettre en corrélation le perfectionnement professionnel et les résultats en classe, les enseignantes et enseignants et les membres du personnel formulent leurs commentaires et participent à la conception et au déroulement des activités de perfectionnement professionnel. Dans certains cas, on s'est même servi de salles de classe comme exemples au cours de séances de perfectionnement professionnel.

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

Le conseil scolaire utilise un système en ligne de gestion de l'assiduité qui fournit au service des RH des rapports quotidiens, hebdomadaires et mensuels. Le système signale le cas des employés qui dépassent les seuils prévus en matière d'assiduité. Il existe actuellement 80 types de codes d'absence. Chaque semaine, le personnel de soutien de l'école recueille les données sur l'assiduité et les directions d'école et directions adjointes en assurent le suivi. Au conseil scolaire, le personnel des RH fait un compte-rendu hebdomadaire des données sur l'assiduité au conseil administratif et le Conseil reçoit un rapport mensuel sur la gestion de l'assiduité.

Malgré l'existence de certains processus et politiques favorisant l'assiduité, le conseil scolaire devrait consigner à cet égard des procédures officielles dans un seul document. Un programme efficace de gestion de l'assiduité combine des procédures détaillées, des politiques, des systèmes de renseignements permettant de dégager et d'analyser les tendances en matière d'absentéisme, ainsi que des ressources dédiées à l'élaboration et à la mise en place d'une stratégie cohérente. Ces éléments, combinés aux programmes de bien-être des employés et aux initiatives en matière de retour au travail, constituent la base d'un programme complet de gestion de l'assiduité.

La direction présente régulièrement un compte-rendu des statistiques en matière d'assiduité. À l'aide du système en ligne de gestion de l'assiduité, on extrait des données que l'on recoupe pour produire des rapports d'analyse des tendances. On communique ensuite les résultats aux syndicats, et l'on entreprend des démarches communes pour appuyer le mieux possible les membres du personnel et régler les problèmes cernés. Bien que le service produise des rapports statistiques sur l'assiduité, ceux-ci ne sont aucunement liés à des cibles ou initiatives établies dans le cadre d'une stratégie ou d'un programme officiel d'encouragement à l'assiduité. À cet égard, le conseil scolaire devrait instaurer un programme officiel de gestion de l'assiduité, et rendre compte de la conduite des membres du personnel par rapport aux objectifs établis et à l'efficacité des principales initiatives d'encouragement à l'assiduité.

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

La fonction de la paie relève du service des finances, tandis que celui des RH gère les mises à jour aux dossiers des membres du personnel. Cette mesure de sécurité assure la séparation des tâches, et fait en sorte que chaque service conserve les archives de ses employées et employés respectifs. Toutes les fonctions de la paie sont gérées à l'interne, et l'ensemble du personnel est inscrit au virement du salaire.

Le reclassement des postes se fait de façon collégiale avec les employées et employés actuels. Le processus débute lorsque le titulaire d'un poste en recommande le reclassement à sa superviseure ou son superviseur. Si celle-ci ou celui-ci est d'accord, la demande est transmise au comité permanent d'équité salariale pour analyse. L'approbation finale relève du directeur de l'éducation. Le conseil scolaire n'a pas encore établi de politique officielle d'équité salariale, mais affirme élaborer actuellement un plan approuvé à ce sujet. Il devrait continuer dans cette voie et mener ce projet à terme.

Le service des RH est chargé d'actualiser les dossiers des membres du personnel et assure officiellement le suivi des qualifications et de l'expérience du personnel enseignant. Dès qu'il reçoit les renseignements, le service synchronise les qualifications des membres du personnel enseignant avec la base de données de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario. Les qualifications des nouvelles employées et des nouveaux employés sont confirmées par le truchement du registre de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario.

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

La direction a affirmé soumettre la compagnie d'assurance du conseil scolaire à des vérifications indépendantes périodiques et de fin d'exercice, pour s'assurer qu'elle se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux. Les fournisseurs effectuent également des vérifications ponctuelles au moyen de leurs systèmes en ligne. S'il plane un soupçon de fraude dans un compte en particulier, on y interrompt les versements automatiques. Le service des RH établit un calendrier des principales échéances des conventions collectives, et compare ces échéances et les autres détails de la convention avec les modalités des régimes d'assurance. Le système des RH procède régulièrement à la transmission automatique des données sur les cotisations des membres du personnel au Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (RREO) ainsi que des données sur les cotisations des membres du personnel et de l'employeur au Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario (RREMO), le tout, afin que les membres du personnel admissibles soient inscrits rapidement. Le tout peut se faire par voie électronique.

La gestion des régimes d'assurance médicale et dentaire du conseil scolaire fait l'objet d'une entente ne concernant que les services administratifs. Il existe un certain nombre

de processus visant à réduire les coûts, surtout ceux rattachés au retour à travail et à la CSPAAT. Par exemple, les plans de retour au travail sont élaborés de concert avec les syndicats, la direction et les membres du personnel. Pour favoriser le processus de retour au travail, on a analysé les exigences physiques propres à chaque poste du conseil scolaire. La direction assume un coût par employé pour chacun de ses divers régimes d'avantages sociaux. Elle compare ce coût aux normes du secteur à l'aide de l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO), mais pas à celui d'autres conseils scolaires. On a affirmé toujours tenir les syndicats au courant des décisions concernant les avantages sociaux.

Surveillance de la satisfaction du personnel

Jusqu'à tout récemment, le sondage du directeur de l'éducation servait à mesurer la satisfaction du personnel en ce qui concerne les systèmes et les processus du service des RH. Les résultats de ce sondage ont été intégrés directement au processus de planification et d'élaboration du plan stratégique 2020. Le personnel des RH devrait réaliser des sondages plus ciblés, au besoin.

On ne réalise des entrevues de fin d'emploi que sur demande, sauf en ce qui concerne les directions d'école et les directions adjointes, dont les entrevues sont réalisées en présence du directeur de l'éducation. Le conseil scolaire devrait officialiser le processus des entrevues de fin d'emploi, et veiller à ce qu'il s'applique à tous les membres du personnel. Des pratiques comme les enquêtes menées auprès du personnel et les entrevues de fin d'emploi permettent à la direction de recueillir des données de grande valeur, tant pour le perfectionnement professionnel que pour l'élaboration de politiques susceptibles d'influer sur les relations avec le personnel.

Recommandations :

- La direction devrait continuer d'officialiser sa politique de recrutement et veiller à ce qu'elle soit révisée chaque année afin que la planification du personnel favorise le rendement des élèves.
- La direction devrait continuer d'élaborer un programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme. Cette façon de faire lui permettrait de miser sur une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité au sein de tous les groupes d'employés.
- La direction devrait communiquer régulièrement avec le Conseil et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité de son programme de gestion de l'assiduité, une fois celui-ci en place.

- La direction devrait mettre en œuvre un programme d'équité salariale approuvé qui est revu régulièrement et modifié au besoin.
- La direction devrait élaborer un plan officiel d'entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues permettraient d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis.

3.3 Dotation en personnel / affectation

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

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

L'affectation du personnel du conseil scolaire est régie par les effectifs, les conventions collectives et les lois provinciales applicables. Le processus est entre autres fondé sur les prévisions de l'effectif, les besoins des élèves, le nombre maximal d'élèves par classe, le temps de préparation, les exigences énoncées dans les conventions collectives et les besoins en ressources et en programmes. Dans le cas du personnel syndiqué, le processus est fondé sur les différentes conventions collectives.

Pendant l'année, le directeur de l'éducation informe le Conseil de toute modification apportée aux exigences en matière d'affectation du personnel. Bien que le conseil scolaire applique ce que l'on a décrit comme un processus exhaustif de dotation en personnel, il devrait élaborer des politiques et procédures officielles pour favoriser l'élaboration d'un plan annuel de dotation en personnel.

Personnel scolaire

Les prévisions quant aux besoins de titulaires de classe sont fondées sur un modèle qui englobe l'effectif, la taille des classes du primaire et les paramètres des conventions collectives (p. ex., le temps de préparation). On a indiqué que le temps de préparation est calculé comme un poste distinct. Ce n'est qu'après avoir fixé le nombre de titulaires de classe que l'on ajoute des enseignantes et enseignants additionnels qui sont liés aux programmes, mais sans être titulaires de classe.

Il incombe aux directions d'école de déterminer les affectations du personnel enseignant en tenant compte de la taille des classes du primaire et du nombre maximal d'élèves au primaire. L'organisation de l'école au palier élémentaire est ensuite examinée par la surintendante ou le surintendant de l'éducation responsable de cette école. Au palier secondaire, l'organisation de l'école est examinée par la surintendante

ou le surintendant de la famille d'écoles et par le surintendant des ressources humaines. Le conseil scolaire a déclaré que chaque école dispose d'un comité du personnel.

Personnel de soutien scolaire

L'enveloppe de l'éducation de l'enfance en difficulté couvre le coût des aides-enseignantes et aides-enseignants, et ceux-ci sont répartis par l'administration centrale en collaboration avec les directions d'école et les surintendances. Comme point de départ, on se fonde sur les besoins de l'année antérieure et l'on détermine les affectations en fonction des transferts entre les écoles.

Personnel spécialisé pour les services aux élèves

L'administration centrale procède à l'affectation de professionnels et de paraprofessionnels selon les orientations des conventions collectives et les commentaires des directions d'école.

Personnel de secrétariat et employées et employés de bureau

Le personnel de secrétariat et de bureau fait l'objet d'une répartition centralisée selon les orientations des conventions collectives et les besoins. D'une année à l'autre, les variations sont infimes.

Employées et employés d'entretien et de conciergerie

Le personnel de conciergerie et d'entretien fait l'objet d'une répartition centralisée par le service des installations. Les calculs sont largement fondés sur les besoins habituels et les conventions collectives. D'une année à l'autre, les variations sont infimes.

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

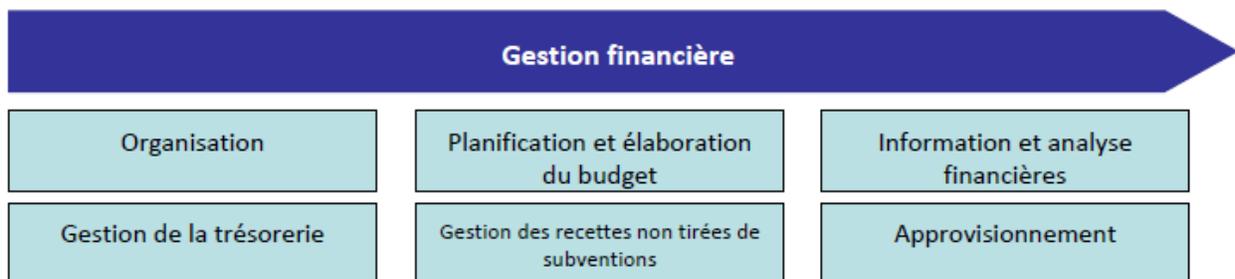
La dotation en personnel et l'affectation du personnel font l'objet d'un contrôle hebdomadaire et des changements sont apportés en fonction des écarts par rapport aux prévisions initiales concernant l'effectif. Des difficultés se posent au palier secondaire en raison des chutes marquées d'effectif que l'on observe habituellement au deuxième trimestre. Le service des RH exerce une gestion centralisée de ces aspects et transmet au Conseil les chiffres définitifs des affectations.

Des mesures internes permettent 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. Leur utilisation est contrôlée par les gestionnaires et la surintendance responsable de chaque programme. 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

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait élaborer des politiques et adopter des modalités officielles pour régir la mise au point d'un plan de dotation en personnel et d'un processus d'affectation du personnel annuels qui répondent aux priorités du Conseil et aux initiatives du ministère.

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 à vérifier si elles correspondent aux objectifs prévus en ce qui concerne le rendement des élèves;
- déterminer si le service des finances appuie tous les buts et priorités et les obligations de rendre compte établis par le conseil scolaire;
- évaluer l'efficacité et l'efficacé de la structure du service et à déterminer si les rôles et responsabilités appuient les principales fonctions, activités et pratiques;

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière d'organisation des finances et indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. Dans les cas où nous ne disposons d'aucune donnée 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 de perfectionnement professionnel.	Oui

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service des finances n'élabore pas de plan annuel de service pour le moment. Le service a fait remarquer que ses objectifs et priorités annuels sont établis en fonction des échéanciers et objectifs budgétaires annuels approuvés par le Conseil. De plus, les priorités des services sont également déterminées en fonction de celles du système.

À l'heure actuelle, le directeur de l'éducation et le Conseil assurent la reddition de compte du service des finances au moyen de rapports mensuels, semestriels et de fin d'exercice que le bureau principal du conseil scolaire produit et présente au comité plénier. À la faveur de cette consultation, les conseillères et conseillers scolaires participent aux décisions touchant la gestion financière.

La direction devrait envisager d'élaborer un plan annuel de service dans lequel figureraient des objectifs mesurables, les échéanciers visés et des renseignements relatifs aux responsables désignés, le tout conforme au plan opérationnel annuel, qui lui-même correspondrait au plan stratégique global. Le plan mettrait les priorités du service en lien avec les indicateurs de rendement et les responsabilités, simplifierait la définition des rôles, permettrait la collaboration entre les membres de l'équipe et donnerait une vue d'ensemble de la feuille de route du service.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service de soutien aux finances relève du surintendant des affaires et des finances). Ce service recouvre la comptabilité, la paie, les achats, le transport, les renseignements sur les élèves, les services administratifs et la vérification interne.

Les unités du service sont clairement définies, de même que leurs rôles et responsabilités respectifs. Un organigramme à jour est affiché sur le site Web, de même que les coordonnées des principaux membres du personnel du service des finances. Le service publie des descriptions de postes qui sont à jour. Le service procède également à une série de vérifications internes en matière d'autorisation de dépenses, au moyen de formulaires, de descriptions et d'approbations qui laissent une trace écrite et repérable des paiements. Ces contrôles assurent une cohérence entre les dépenses.

Les membres du personnel du service possèdent l'expérience et les titres financiers appropriés (y compris le Certified Payroll Management Program (CPMP) et d'autres titres pertinents) exigés pour l'accomplissement de leurs tâches. La direction a obtenu un franc succès en matière de rétention du personnel au sein de l'organisation, et on a émis l'hypothèse qu'un des facteurs de ce succès serait la pluralité des occasions de formation polyvalente. En plus de constituer une occasion de perfectionnement professionnel, la formation polyvalente assure également une évidente continuité dans tout le service.

Surveillance et communication des politiques

Le service des finances est chargé d'élaborer les politiques financières et administratives touchant les éléments suivants :

- Les rapports financiers mensuels

- L'achat des biens et services
- Les collectes de fonds
- Les fonds générés par les écoles
- Les dépenses publicitaires
- Les frais de promotion et de défense des droits
- Les cartes de crédit institutionnelles, les cartes de crédit pour petits achats et la petite caisse
- Les conférences, ateliers et réunions des membres du personnel.
- Le remboursement des frais de déplacement
- Les frais de repas et d'hébergement des membres du personnel.
- Le transport des élèves

Les politiques et leurs mises à jour sont communiquées au personnel au moyen de notes de service. Le service demande à son personnel de remplir des formulaires administratifs accessibles à partir du site Web, pour s'assurer de joindre à ses demandes des renseignements pertinents et complets. Le personnel remplit des formulaires administratifs pour demander un chèque, un bon de commande, un paiement par carte de crédit, le remboursement de kilométrage, et autres. Les formulaires sont soumis à une vérification afin d'éviter toute irrégularité.

Le service veille à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures en matière de finances en organisant des activités de formation au moins trois fois par année. Celles-ci comprennent notamment des séances d'information au printemps et à l'automne, et l'envoi durant l'année de notes de service à l'échelle du système pour communiquer l'information à jour sur les systèmes financiers.

Recommandation :

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

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'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

Processus d'élaboration du budget annuel

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

Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire

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

Processus d'élaboration du budget annuel

Le conseil scolaire a instauré un processus d'élaboration du budget annuel transparent, clairement communiqué, et qui incorpore les observations de tous les principaux intervenants. Le budget annuel présenté à l'approbation du Conseil fait ressortir ses liens avec les priorités du système et les objectifs en matière de rendement des élèves. Il fournit des renseignements utiles et compréhensibles, et explique les écarts en langage simple. Ses échéanciers ne sont pas rigides afin de demeurer modulables aux influences et facteurs externes.

Le processus d'élaboration du budget débute en janvier, après que l'on a établi les prévisions en matière d'effectif pour chaque école. Ces prévisions tablent sur l'effectif antérieur, les données démographiques de la maternelle, les taux de rétention entre la 8^e et la 9^e année, et l'évolution de la population catholique régionale. Le service des finances calcule cet effectif et le compare aux prévisions pour chaque école dont s'inspire le service de gestion des installations. Ces estimations devraient comporter une marge d'erreur de 0,5 % à 1 % et sont souvent calculées dans une optique pluriannuelle. Le conseil scolaire déclare avoir mis en place des systèmes pour gérer le suivi des versions des prévisions. On réalise le suivi des versions des prévisions en comparant chaque semestre les données compilées par le service des finances et par le service de gestion des installations (prévisions de janvier et chiffres réels de juin) pour y relever les écarts importants.

On prévoit ensuite tout ajustement des revenus provenant du ministère suivant l'évolution de l'effectif, avant de produire et de présenter au Conseil un document comportant des prévisions sur une période de deux à quatre ans. On remet au comité plénier une analyse du budget annuel décrivant tous les écarts et répartitions entre les services pour l'année antérieure. Le budget est alors présenté au Conseil des écoles catholiques avant d'être soumis à l'approbation du Conseil. Ce processus permet de s'assurer que le budget correspond aux priorités du système. Pour préserver l'intégrité des données financières, on produit des rapports hebdomadaires pendant toute l'année au moyen d'outils budgétaires internes.

La planification des dépenses est concurrentielle et fonctionne sur une base zéro. Tout au long du processus budgétaire, les directions d'école et les responsables des conseils scolaires peuvent apporter leur contribution par l'intermédiaire du directeur de l'éducation et des cadres supérieurs. Les membres du personnel veillent à ce que toutes les pressions connues qui s'exercent sur les coûts et revenus fassent l'objet d'un suivi et soient intégrées au budget.

Dans le cadre du processus d'élaboration du budget, la direction examine les écarts budgétaires actuels et ceux des années antérieures au moyen des principales catégories de dépenses, et les résultats de cette analyse servent de données pour les prévisions de dépenses. Il n'existe aucune procédure officielle d'examen approfondi des dépenses. On envisage de procéder à un examen détaillé des écarts potentiels en matière de recettes et dépenses. Au cours du processus budgétaire, les cadres supérieurs reçoivent de nombreuses mises à jour sur les propositions de recettes et dépenses. Parmi celles-ci, notons les renseignements à jour sur les hypothèses intégrées au budget. Ce processus permet aux cadres supérieurs de contrôler le processus budgétaire et d'en mesurer l'efficacité et le rendement.

Le conseil scolaire accède aux données disponibles par l'entremise de l'Ontario Catholic School Trustees' Association (OCSTA) et de l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO). Dans le cadre du processus d'élaboration du budget, le conseil scolaire devrait aussi comparer ses coûts de dotation en personnel à ceux du conseil coïncident et ceux d'autres conseils scolaires catholiques. Cette approche aidera le conseil scolaire à comparer les affectations de personnel et les coûts moyens de rémunération pour assurer une utilisation efficace des ressources. Le conseil scolaire collabore actuellement avec les conseils coïncidents et d'autres institutions communautaires sur des questions qui influent sur les décisions budgétaires. Ces questions visent notamment la consolidation des services de transport et le partage d'un réseau de télécommunications par fibres optiques avec les hôpitaux et universités de la région.

Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire

Le budget annuel est manifestement lié aux priorités du système et aux priorités du conseil scolaire. Le budget fournit des renseignements utiles et compréhensibles, et explique les écarts en langage simple. Pendant toute la durée du processus d'élaboration du budget, on informe les membres du Conseil au moyen de mises à jour mensuelles.

Voici certains procédés auxquels le conseil scolaire a recours pour atténuer les risques :

- L'approbation par le surintendant des affaires et des finances de tout achat qui entraînerait un déficit dans un compte budgétaire.
- La vérification mensuelle du compte budgétaire par les surintendantes et surintendants de l'éducation, et l'obligation d'équilibrer tous les comptes budgétaires dont ils sont responsables.
- L'examen du rapport mensuel sur l'état des recettes et des dépenses par le surintendant des affaires et des finances et le conseil administratif.
- L'approbation de toute demande d'heures supplémentaires ou de personnel additionnel, et de toute modification au déploiement ou à la rémunération du personnel par le directeur de l'éducation.

D'autres stratégies sont en outre déployées pour éviter des dépenses excessives. Par exemple, on reporte l'achat d'articles importants à une date ultérieure au cours de l'exercice financier, soit au moment où le conseil scolaire reçoit une confirmation que sa situation financière lui permet de les acquérir. L'objectif du service est de présenter un budget équilibré et il puise dans les réserves du conseil scolaire pour atteindre cet objectif. Cet usage s'est généralisé au cours des dernières années. Cependant, aucune politique ne régit l'accumulation de réserves ou l'opportunité de leur affectation à des opérations en cours.

Une constante surveillance des comptes permet à l'administration principale de limiter le pouvoir de dépenser dans certains comptes si on signale des dépenses inappropriées ou excessives. Les dépenses du service de l'entretien font l'objet d'une surveillance attentive. Avant de geler leurs comptes, on rappelle aux gestionnaires les limites de leur pouvoir de dépenser.

Malgré l'existence d'un certain nombre de processus visant à atténuer les risques budgétaires, le conseil scolaire ne les a pas consignés dans une procédure ou un document officiel sur la gestion des risques. Le service devrait envisager de réunir les principaux risques et les stratégies d'atténuation dans un plan unique de gestion des risques. Ce plan, bien documenté, serait présenté à la haute direction et au Conseil dans le cadre du processus d'élaboration du budget. Il traiterait également des modalités entourant l'utilisation des réserves accumulées.

Recommandation :

- Le service devrait envisager de réunir les principaux risques et les stratégies d'atténuation dans 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 annuel

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

Vérification

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

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

Le conseil scolaire utilise un système financier intégré pour consigner des données financières, en assurer le suivi et produire des rapports. Il facilite l'analyse des écarts et la production des rapports de la direction. La direction de la comptabilité est chargée de créer et d'organiser les comptes du grand livre général. L'information financière n'est pas communiquée à d'autres conseils scolaires. Les surintendantes et surintendants des écoles sont chargés d'établir des centres de coûts par l'intermédiaire de leurs directions d'école, et disposent d'un fonds discrétionnaire pour les petites dépenses imprévues.

Rapports financiers intermédiaires et annuel

Un certain nombre de facteurs (dont l'écart entre l'effectif réel et prévu, les négociations de contrats, les tendances macroéconomiques et les directives du ministère) peuvent, en cours d'année, entraîner des écarts de pourcentage entre les prévisions budgétaires et les coûts réels. Grâce aux rapports financiers intermédiaires, la direction peut faire un suivi de ces écarts et les communiquer aux conseillères et conseillers scolaires ainsi qu'à d'autres décideurs importants. À cette fin, le personnel du service des finances produit des rapports intermédiaires mensuels concernant les transactions bancaires et les états de recettes et dépenses, rapports qui sont présentés à l'administration principale, au comité plénier et au Conseil. Pour s'assurer que tous les intéressés comprennent clairement le processus, le service devrait expliquer les écarts causant d'importantes différences dans les rapports. Cette mesure permettra aux rapports de gagner en clarté et de mieux décrire la nature et les effets des écarts constatés jusqu'à présent.

La haute direction est tenue responsable de l'intégrité de l'information financière publiée, grâce à des processus officiels de signature et d'approbation. La direction de la

comptabilité, le surintendant des affaires et des finances, et le directeur de l'éducation apposent leur signature sur les rapports financiers intermédiaires. Tous les rapports financiers sont remplis et présentés conformément aux échéances établies par le ministère.

Les membres du personnel et de la direction s'inspirent des rapports financiers intermédiaires pour planifier soigneusement leurs dépenses, alors que les membres du personnel des RH et du service des finances peuvent également y avoir recours pour repérer les anomalies et les corriger. On n'a fixé aucune cible de réduction des dépenses pour les services. Le service de la comptabilité informe les membres du personnel des procédés de clôture et distribue un échéancier mettant en évidence les dates d'exigibilité du ministère et les dates limites des comptes créditeurs.

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 efficacement et sont conformes aux politiques et aux procédures. À l'heure actuelle, le conseil scolaire n'a pas de vérificatrice ou de vérificateur interne et attend les directives du ministère à cet égard.

L'établissement d'un mandat pour la fonction de vérification interne aiderait l'équipe des cadres supérieurs et le Conseil à remplir leurs rôles respectifs en matière de gestion et de responsabilité. La fonction de vérification interne peut également contribuer à l'élaboration de mesures et d'indicateurs de rendement pour les programmes et services. Le titulaire de ce poste devrait relever d'un comité du Conseil. Les plans de vérification annuels seraient présentés au comité aux fins d'approbation, et tous les rapports lui seraient également présentés.

Les directives du ministère sur la vérification interne dans les conseils scolaires sont toujours en cours d'élaboration, et la solution qui semble préférable est celle du modèle régional. Le conseil scolaire devrait accroître ses capacités de vérification interne lorsque seront clairement établis la portée de la fonction et le modèle d'exécution et de financement qui y est associé.

Le conseil scolaire a aussi déclaré ne pas avoir de comité de vérification, et attendre pour le moment les directives du ministère. Le conseil scolaire devrait envisager l'établissement d'un comité de vérification formé de consultants externes, car non seulement des changements importants se sont produits au cours des dernières années dans le domaine de la comptabilité, mais la complexité des états financiers annuels s'accroît. En ce sens, des membres externes pourraient aider les conseillères et conseillers scolaires siégeant au comité de vérification à comprendre en quoi consistent des processus rigoureux en matière de contrôle opérationnel et de

comptabilité interne. En attendant, le Conseil joue de facto le rôle de comité de vérification.

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

Le vérificateur externe du conseil scolaire présente ses conclusions au surintendant des affaires et des finances, et il envoie copie de la lettre de recommandation annuelle au directeur de l'éducation et au Conseil.

Recommandations :

- La direction devrait créer une fonction de vérification interne en tenant compte de la nouvelle directive ministérielle à cet effet.
- La direction devrait s'assurer que les plans de vérification interne et externe sont clairement documentés, et que la haute direction prend les mesures nécessaires pour s'y conformer.
- Les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient penser à former un comité de vérification officiel, comptant des membres externes, conformément à la directive ministérielle émergente en matière de vérification interne.

4.4 Gestion de la trésorerie

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion de la trésorerie et indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée

intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Gestion de l'encaisse et des investissements

Principales pratiques liées à la gestion de la trésorerie	Preuve de l'adoption?
Existence d'un processus de gestion de l'encaisse qui permet de maximiser les recettes en intérêts et d'effectuer des investissements à court terme, lorsque ceux-ci sont judicieux, pour veiller à ce que les frais de service de la dette puissent être payés à échéance.	Oui
Les activités de gestion de l'encaisse sont regroupées dans un seul établissement financier.	Non
La direction communique périodiquement au conseil les résultats des activités d'investissement et la politique d'investissement approuvée en vertu de la Loi sur l'éducation.	Non
La direction compare périodiquement les conditions bancaires du conseil à celles de conseils scolaires de taille semblable.	Oui
La direction surveille les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements et possède un plan pour atténuer ces risques.	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. Le service des finances utilise son système financier pour surveiller le flux de trésorerie et en faire rapport à partir d'un seul compte central. De plus, le service accède quotidiennement à ses comptes en ligne. Le conseil scolaire ne fait pas de prévisions officielles concernant les flux de trésorerie. Le rapprochement bancaire est réalisé par la coordinatrice ou le coordinateur des comptes créditeurs, et approuvé par le gestionnaire des services de comptabilité au moins une fois par mois. Les membres du personnel qui participent à la gestion de l'encaisse ne sont pas cautionnés.

Le conseil scolaire ne produit que très peu de chèques manuellement. Un seul membre du personnel peut émettre des chèques, ceux-ci portent un numéro de contrôle et ils sont soumis à l'approbation du bureau principal du conseil scolaire et du directeur de l'éducation. Le conseil scolaire n'a signalé aucun problème de gestion de l'encaisse au cours des dernières années.

Même si le conseil scolaire effectue toutes ses principales opérations bancaires dans une seule institution financière, la direction n'a pas réuni dans une même institution financière les activités de gestion de l'encaisse du conseil scolaire et de ses écoles. Le conseil scolaire explique cette situation par un souci de commodité envers les écoles et

leurs relations avec les banques locales. On devrait encourager les écoles à utiliser les services de la banque du conseil scolaire, dans la mesure du possible.

La direction ne dispose pour le moment d'aucun processus pour rendre compte au Conseil de ses activités d'investissement. Le conseil scolaire ne fait aucun autre investissement que ses principaux comptes bancaires. Ces comptes font l'objet d'une surveillance quotidienne, alors que le taux d'intérêt et le paiement d'intérêts font l'objet d'un suivi tant à l'interne que dans les systèmes bancaires. On cherche principalement à augmenter les réserves plutôt qu'à gérer des investissements. Un des processus d'atténuation des risques au conseil scolaire consiste à utiliser le moins possible les transferts bancaires, lesquels sont sujets à l'approbation du gestionnaire des services de comptabilité et du surintendant des affaires et des finances.

Le conseil scolaire maintient des fonds d'amortissement de 12 millions de dollars et établit des plans de trois à cinq ans pour les rembourser. Pour assurer la conservation de tous les contrats et accords financiers, le conseil scolaire a recours à un service de documents numériques pour consigner tous les accords et en conserve une copie papier.

Le conseil scolaire n'a lancé aucun appel d'offres officiel pour des services bancaires depuis plusieurs années. Il prévoit lancer officiellement un appel d'offres pour ses services bancaires essentiels après avoir reçu la directive du ministère. Pour le moment, il se sert de l'OASBO pour comparer les principales conditions bancaires qui sont offertes. Le service compare sa propre situation dans ce domaine à celles d'autres Conseils.

Recommandations :

- Les activités de gestion de l'encaisse devraient être regroupées dans un seul établissement financier.
- La direction devrait communiquer périodiquement au Conseil les résultats des activités d'investissement, y compris les raisons pour lesquelles il n'y a pas eu d'investissement, conformément à la politique d'investissement approuvée en vertu de la *Loi sur l'éducation*.
- La direction devrait surveiller les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements et élaborer un plan officiel pour atténuer ces risques.

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'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

Gestion des fonds dans les écoles

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

Gestion des recettes non tirées de subventions

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

Gestion des fonds dans les écoles

La direction veille à ce que des mesures de contrôle adéquates soient mises en œuvre pour préserver les fonds dans les écoles, et elle coordonne la déclaration annuelle des recettes et des dépenses des écoles et des conseils d'écoles. La participation des élèves à des activités de financement respecte les directives de la politique publique du Conseil pour les collectes de fonds. Le conseil scolaire collabore avec les conseils de parents afin que les détails des politiques encadrant les collectes de fonds soient bien compris.

L'unité de soutien de l'administration scolaire, qui fait partie du service des finances, veille à ce que les membres du personnel connaissent les pratiques de gestion des fonds dans les écoles. Cette formation du personnel et l'utilisation des systèmes de comptabilité en ligne constituent des mesures de contrôle adéquates assurant une bonne gestion des fonds dans les écoles. Le gestionnaire des services de soutien de l'administration scolaire surveille toutes les transactions et produit des rapports mensuels.

Le processus de collecte et de contrôle des fonds dans les écoles est expliqué en détail dans les directives administratives pour les fonds générés par les écoles, à la section trois intitulée *Comptabilité -- rôles et responsabilités*. Y sont définis les rôles et responsabilités précis incombant au directeur de l'éducation, au bureau principal du conseil scolaire, à la surintendance de la famille d'écoles, à la direction d'école, à la ou au secrétaire désigné(e), aux membres du personnel et au président du conseil d'écoles catholiques qui sont susceptibles d'intervenir dans la gestion des fonds générés par les écoles.

Gestion des recettes non tirées de subventions

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. Le conseil scolaire a déclaré générer des recettes non tirées de subventions par les locations (services de garderie et YMCA), la formation continue, l'utilisation de ses installations par la collectivité et les fonds scolaires. On a instauré des procédures de contrôle des recettes non tirées de subventions, et le Conseil a avalisé une politique portant sur les frais liés à l'usage des installations. Le Conseil est appelé à revoir cette politique dans un proche avenir. Le peu de créances douteuses provient surtout de défauts dans le plan d'achats offert aux employés contractuels et ces créances surviennent à la fin de leur contrat. Pour réduire la fréquence de ces défauts, le programme n'est désormais offert qu'aux employées et employés à temps plein. Pour ne pas perdre de vue la capacité financière, le programme d'éducation permanente exploite un système de points de vente par carte de crédit qui lui garantit la perception des droits. Tous les paiements sont gérés par un

système autonome en ligne. On n'a prévu aucun processus pour radier les comptes en souffrance.

Les conseils coïncidents communiquent constamment entre eux afin d'éviter la duplication des programmes d'éducation permanente. Le conseil scolaire examine les recettes non tirées de subventions chaque mois pour évaluer la possibilité de poursuivre le service et assurer le recouvrement des coûts. Le système central d'enregistrement et de paiement en ligne facilite l'examen des dossiers.

Le service des finances a récemment créé au service de comptabilité un poste pour la coordination des rapports financiers. Le titulaire de ce poste est chargé de surveiller les comptes d'autres programmes d'enseignement (APE), de les examiner et de produire des rapports à leur sujet. Ce membre du personnel reçoit toutes les données concernant les subventions pour APE et les autres recettes non tirées de subventions, de sorte que tous les comptes sont régulièrement comptabilisés et rapprochés. Le conseil scolaire est informé des subventions pour APE grâce à des notes de service envoyées par le ministère au bureau principal du conseil scolaire qui les transmet à la coordonnatrice ou au coordonnateur des rapports financiers. Cette dernière ou ce dernier est chargé(e) de s'assurer que, pour chaque nouvelle subvention APE, un numéro de compte est créé dans le système financier électronique pour contrôler les dépenses liées à la subvention. La coordonnatrice ou le coordonnateur du programme APE en question est responsable des exigences en matière de rapports et doit veiller à ce que les fonds soient affectés aux fins visées par la subvention.

4.6 Approvisionnement

L'examen des processus d'approvisionnement vise à :

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

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

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

Politiques et modalités

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Les politiques et pratiques d'approvisionnement approuvées sont clairement communiquées au personnel ayant le pouvoir d'achat et sont examinées et mises à jour périodiquement.	Non
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.	Non
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 l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
La direction évalue et élabore des stratégies visant à augmenter le pouvoir d'achat et à réduire au minimum le coût des biens et services fournis.	Oui
Le conseil scolaire participe activement à des consortiums d'achat, à des centrales d'achats ou à des initiatives d'achats groupés.	Oui

Niveaux de pouvoir d'achat

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

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

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

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

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Le service des finances du conseil scolaire effectue un triple rapprochement (bon de commande, réception/facture et inspection) avant de payer les factures.	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.	Oui

Utilisation du transfert électronique de fonds

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

Politiques et modalités

Le conseil scolaire ne s'est pas encore doté de politiques d'approvisionnement approuvées et conformes aux éléments obligatoires de la version 1.0 des Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement du Secrétariat de la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic. À cet égard, la politique d'approvisionnement actuelle ne décrit pas les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire devra avoir recours à des processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel. Rien n'indique que l'on définit, révisé ou approuve les critères d'évaluation des fournisseurs avant le début du processus concurrentiel.

Pour toute demande d'achat dont le montant excède 30 000 \$, le conseil scolaire exige que l'on passe par une demande de propositions (DP). Les critères d'attribution des contrats élaborés aux fins des demandes de propositions favorisent nettement le plus bas prix et le recours à des fournisseurs locaux. En général, le conseil scolaire n'a pas

recours à un système ou un service électronique d'appel d'offres. Il puise dans sa liste de fournisseurs au dossier ou dans une liste de fournisseurs locaux potentiels. Il envoie les demandes de propositions sur papier par messagerie aux fournisseurs sélectionnés par le service des achats. À compter du moment où un nouveau fournisseur reçoit une demande de propositions ou un appel d'offres, il est considéré comme admissible et sera ajouté à la liste des fournisseurs au dossier du conseil scolaire. Le service des achats a élaboré des contrats uniformes tant pour les biens que les services.

Un gestionnaire du service, une superviseure ou un superviseur, ou une direction d'école peut remplir un bon de commande à l'aide du système électronique interne. La direction surveille les activités relatives aux achats et en assure la conformité aux politiques et aux modalités d'approvisionnement du conseil. À cet effet, elle demande à chacun des chefs de service d'examiner et d'approuver les bons de commande, et fait réexaminer ceux-ci par les membres du service central des achats affectés à des écoles en particulier. On effectue chaque mois un rapprochement entre les ordres de travail et les relevés des cartes d'achat du personnel du service de l'entretien. Pour commander des fournitures de nettoyage, le personnel de conciergerie utilise un portail interne qui procède automatiquement au rapprochement entre les commandes et les factures du service. Tout bon de commande dont la valeur dépasse les 10 000 \$ doit être approuvé par le gestionnaire des services d'approvisionnement.

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, par une participation active à des initiatives d'achats groupés. Parmi celles-ci, mentionnons le Niagara Public Purchasing Committee (NPPC), l'OASBO et un consortium avec le District School Board of Niagara.

Le conseil scolaire et son conseil coïncident, le District School Board of Niagara, utilisent les mêmes systèmes électroniques d'achat et sont donc en mesure d'harmoniser leurs achats de très près. Le NPPC permet à trois conseils coïncidents de participer à des appels d'offres et à des livraisons de marchandises conjoints. En regroupant les commandes, ce qui permet de diminuer le niveau des inventaires et les pertes, le consortium est profitable à chaque participant. Le personnel désigné du service des achats du Niagara Catholic DSB peut accéder au système d'approvisionnement du conseil scolaire coïncident pour réaliser des achats dans le cadre de commandes permanentes et de contrats qui ont été négociés pour le compte du NPPC et qui sont hébergés par le système du conseil coïncident.

Niveaux de pouvoir d'achat

Il n'existe actuellement aucune politique ou ligne directrice procédurale indiquant le flux d'approbation des achats en fonction des seuils limites et des niveaux de pouvoir

d'achat. Des directives concernant les niveaux de pouvoir d'achat sont approuvées par le Conseil, l'administration principale et le directeur de l'éducation peuvent toutefois voir à certains détails liés aux pouvoirs d'autorisation.

Toutefois, dans une certaine mesure, le service des finances a mis en place des mesures de contrôle des achats en déléguant des comptes budgétaires à des directions d'école, des consultantes et consultants en matière de programmes, ou des gestionnaires des installations chargés de l'équilibre budgétaire.

De plus, le document fourni le 28 février 1998 contient des directives générales pour le responsable des achats en ce qui concerne les limites d'achat, ainsi que les précisions suivantes :

- Pour les achats de 1001 \$ à 10 000 \$, le responsable du service des achats est tenu d'obtenir trois soumissions orales en consultation avec la surintendance, la direction d'école ou le gestionnaire qui est à l'origine de la demande.
- Pour les achats de 10 001 \$ à 30 000 \$, le responsable du service des achats est tenu d'obtenir trois soumissions écrites en consultation avec la surintendance, la direction d'école ou le gestionnaire qui est à l'origine de la demande.
- Pour les achats de 30 001 \$ et plus, le responsable du service des achats est tenu de passer par le processus officiel d'appel d'offres en consultation avec la surintendance, la direction d'école ou le gestionnaire qui est à l'origine de la demande.

La politique d'approvisionnement n'exige pas que la demande d'appel d'offres ou la demande de propositions soit publiée sur des babillards électroniques, quelle que soit la valeur du produit ou du service.

Les politiques pour les frais de déplacement sont les mêmes pour les membres du personnel et les conseillères et conseillers scolaires. Les demandes de remboursement de frais de déplacement du personnel doivent être approuvées par la superviseure ou le superviseur, la surintendante ou le surintendant concerné, et le surintendant des affaires. Les frais de déplacement réclamés par les conseillères et conseillers scolaires doivent être approuvés par le directeur de l'éducation et le surintendant des affaires.

Même s'il a doté son système financier de contrôles budgétaires et donné des directives à ses responsables des achats, le conseil scolaire devrait élaborer une politique officielle prévoyant des niveaux d'approbation correspondant au type de poste ou à la fonction conférant le pouvoir d'ordonner ou d'approuver les achats. À cet égard, le conseil scolaire devrait revoir les limites pour s'assurer qu'il est possible de répondre

efficacement aux besoins actuels en matière d'approvisionnement grâce à des dispositifs de contrôle appropriés.

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

Le conseil scolaire justifie l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats par le besoin d'une méthode plus efficace et économique de procéder aux achats et aux paiements des transactions d'un montant inférieur à 1 000 \$. Il n'a cependant pas procédé à une récente analyse ou comparaison des dépenses entre les cartes de crédit pour petits achats et les cartes de crédit institutionnelles. Le conseil scolaire s'est doté d'une procédure administrative approuvée en ce qui concerne l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats, et une centaine de cartes sont actuellement en circulation.

L'utilisation des cartes de crédit pour petits achats est contrôlée par le service des achats au moyen d'un rapprochement entre les factures électroniques et les feuilles de suivis que les détenteurs de cartes doivent fournir pour chaque transaction. Les cartes de crédit institutionnelles servent surtout au personnel d'entretien pour des achats qui sont tous soumis à l'approbation d'un gestionnaire et dont la valeur varie de 2 000 \$ à 3 000 \$ dans la majorité des cas.

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

Les membres du personnel présentent leurs demandes en ligne à l'aide du système de commande électronique. Pour faire ses achats, le service de gestion des installations consulte le catalogue du fournisseur, tandis que d'autres services se servent d'un catalogue en ligne créé et géré par le service des achats. Les gestionnaires concernés approuvent ensuite les demandes en ligne, avant de les transmettre de la même façon au service des achats qui les passe en revue et les convertit en bons de commande. Un processus de comptabilité d'engagement crée automatiquement un engagement au code du compte budgétaire visé, et achemine le bon de commande au fournisseur par télécopie.

Dans la majorité des cas, les fournisseurs expédient la commande directement au service ou à l'école qui est à l'origine de la demande. Des membres du personnel administratif de l'école saisissent les données du reçu sur place. Ces données doivent être saisies dans le système dans un délai de 24 heures. Si le montant d'une facture est peu élevé, le paiement peut se faire sans même que l'école ne confirme la réception des biens ou services. Si le montant de la facture est plus élevé, le personnel du service des achats doit faire un suivi auprès du personnel administratif qui a omis de présenter le reçu ou d'en saisir les données. En vertu de leur contrat avec le conseil scolaire, les fournisseurs sont tenus d'expédier les factures directement au service des comptes créditeurs, qui les saisit dans le système financier. Le personnel du service

procède ensuite à un triple rapprochement des bons de commande, des reçus et des factures avant de payer le fournisseur au moyen du système financier.

Utilisation du transfert électronique de fonds

Le conseil scolaire a recours au transfert électronique de fonds (TEF) aux écoles pour payer le personnel. Par contre, il ne l'utilise pas pour payer la majorité de ses fournisseurs. Le conseil scolaire devrait étendre l'utilisation du TEF au cycle d'achat / paiement, afin de maximiser l'efficacité du service des comptes créditeurs.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait examiner les politiques actuelles d'approvisionnement, s'assurer qu'elles sont clairement communiquées au personnel ayant le pouvoir d'achat et qu'elles sont revues et mises à jour périodiquement
- La direction devrait mettre à jour ses politiques d'approvisionnement approuvées afin de définir clairement les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire devra avoir recours à des processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel.
- La direction devrait élaborer des lignes directrices pour s'assurer que les pouvoirs d'autorisation correspondent aux tâches et aux responsabilités relevant des divers postes, et que les superviseurs ou les chefs de service en vérifient la conformité.
- La direction devrait continuer de chercher des occasions d'utiliser le TEF pour maximiser son efficacité.

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



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

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

5.1 Organisation des opérations et des installations

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

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

- 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 de gestion des opérations et des installations comporte des unités clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités respectifs. Il existe un organigramme à jour auquel la population a accès.	Oui
Les cadres du service des opérations et des installations possèdent les titres professionnels (p. ex., ingénieur) et les qualifications requises.	Oui

Surveillance et communication des politiques

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service n'a pas élaboré de plan de service annuel. À l'heure actuelle, on détermine les priorités du service en fonction des priorités du système. Le service prévoit élaborer un plan qui sera conforme au plan stratégique 2020 devant entrer en vigueur à l'automne 2010.

On mesure le rendement obtenu par rapport aux priorités du système lors de réunions hebdomadaires et au moyen de rapports mensuels sur les projets d'immobilisations que l'on présente au Conseil. Les réunions hebdomadaires comprennent la réunion du lundi de l'administration principale et la réunion du vendredi du service de gestion des installations auxquelles participent le contrôleur des installations, les gestionnaires et les superviseurs et superviseuses. Le conseil scolaire ne conclut pas d'ententes officielles de niveau de service avec d'autres services ou écoles, et ne procède pas méthodiquement à des sondages auprès de ses utilisateurs. Le sondage de directeur de l'éducation a permis de mesurer le degré de satisfaction du personnel du service.

Une étroite relation de travail avec les directions d'école favorise une communication bidirectionnelle positive entre le service des installations et ses clients.

La direction devrait envisager d'élaborer un plan annuel de service dans lequel figureraient des objectifs mesurables, les échéanciers visés et des renseignements relatifs aux responsables désignés, le tout conforme au plan opérationnel annuel, qui lui-même correspondrait au plan stratégique global. Le plan mettrait les priorités du service en lien avec les indicateurs de rendement et les responsabilités, simplifierait la définition des rôles, permettrait la collaboration entre les membres de l'équipe et donnerait une vue d'ensemble de la feuille de route du service.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service relève du contrôleur des installations et est réparti entre le gestionnaire du service des installations, le gestionnaire de la réfection des installations, la superviseuse ou le superviseur des nouveaux projets de construction, et le gestionnaire des affaires et de la planification. Les descriptions de poste du service comprennent les principales tâches et responsabilités, et sont en cours de révision. Les unités du service sont clairement définies, de même que leurs rôles et responsabilités respectifs. L'organigramme est à jour.

Les membres du service possèdent les titres professionnels nécessaires (y compris ingénieur) de même qu'une expérience de travail pertinente. Le cadre de leaders s'appuie sur une solide expérience au sein du conseil scolaire, et la plupart des membres de l'équipe administrative possèdent des qualifications professionnelles ou sont des gens de métier. Cette combinaison de compétences intègre une connaissance

approfondie de plusieurs aspects des installations et permet de réaliser des économies lorsqu'un travail peut être accompli à l'interne.

Surveillance et communication des politiques

Le service est responsable d'un certain nombre de politiques, y compris celles concernant le choix d'un architecte, l'examen des installations destinées aux élèves, la surveillance vidéo et le matériel de terrains de jeux. Les politiques et procédures administratives du service sont affichées sur le site Web du conseil scolaire.

Les superviseuses ou superviseurs de sites ainsi que l'administration principale évaluent l'état des installations et des bâtiments lors de visites périodiques. Pour le conseil scolaire, l'obligation de se conformer simultanément aux règlements des 12 municipalités où il exploite des installations constitue un réel défi. Le système électronique de gestion des installations que le conseil scolaire utilise lui permet de veiller à ce que le service des installations respecte les politiques et assure le suivi des projets.

On communique aux membres du personnel toutes les modifications aux procédures ou aux règlements au moyen de notes de service ou de séances de formation annuelles. On présente les activités de formation annuelle pendant le congé scolaire de mars. Ces activités comprennent des séminaires détaillés alternatifs en fonction des besoins définis par les membres du personnel et de la direction. Les autres activités de formation du personnel se font en ligne.

Recommandation :

- Le service devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il sera ainsi en mesure de faire le suivi et de 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 disponibles (Subvention pour la réfection des écoles annuelle et initiative Lieux propices à l'apprentissage). Le plan est approuvé par le conseil scolaire et peut être consulté par la population.	Oui

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

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

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

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

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 scolaire qui appuie les normes de nettoyage et d'entretien

Afin que le niveau de propreté soit uniforme dans toutes les écoles du système, le service a élaboré des modalités et des normes d'entretien pour ses concierges. Le respect de ces normes est garanti par un certain nombre de mesures de contrôle, par exemple les inspections quotidiennes et l'évaluation annuelle des installations par la superviseure ou le superviseur. Les formulaires que l'on remplit lors des vérifications annuelles constituent des données utiles pour l'évaluation des membres du personnel. Les résultats des examens de propreté sont présentés pendant les réunions de la haute direction, mais pas directement au Conseil.

Les plaintes concernant les installations sont acheminées par les directions d'école à la superviseure ou au superviseur des lieux. Pendant les heures où le personnel est absent, le service des installations peut aussi avoir recours à un service de surveillance disposant d'une liste de personnes-ressources appropriées. S'il survient un problème avec une installation, il arrive souvent que l'on s'adresse directement au concierge qui en est responsable.

Le conseil scolaire n'a pas instauré de programme d'écopropreté officiel. Il a cependant testé l'utilisation de produits écologiques dans certaines installations pour en évaluer l'efficacité. Dans le cadre du projet pilote, des produits de nettoyage et de finition

écologiques ont fait l'objet d'essais en milieu scolaire. Pour le moment, on a conclu que le coût des produits de nettoyage écologiques est prohibitif. Afin d'évaluer plus à fond certains produits de nettoyage écologiques, le service prévoit mener d'autres tests en utilisant ces produits dans la moitié d'une école et des produits courants dans l'autre moitié.

Le modèle d'affectation du personnel de conciergerie du conseil scolaire est calculé selon la superficie en pieds carrés et correspond généralement aux besoins réels. Le modèle tient compte des salles de classe mobiles et on y utilise des horaires fractionnés pour assurer la cohérence des normes entre les installations. Le modèle n'a pas été approuvé par le Conseil et ni intégré aux conventions collectives. Le conseil scolaire passe par le comité de fonctionnement et d'entretien de l'OASBO pour comparer son modèle à celui d'autres conseils scolaires.

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

La direction élabore un plan pluriannuel pour les principaux projets d'entretien et de réfection. On définit la priorité d'un projet en particulier en fonction de celles accordées aux autres projets, et chaque année l'ordre des priorités n'est établi qu'après avoir présenté tous les projets aux gestionnaires des installations. Un système de pointage aide à la contrôleur ou au contrôleur (en consultation avec le gestionnaire) à déterminer l'ordre de priorité des différents projets. Ce système tient compte du plan stratégique et des priorités du système, et exige l'examen de chaque plan en fonction d'une série de critères. Ces critères ont trait à la santé et à la sécurité, à la protection des biens du Niagara Catholic DSB, aux programmes, au rendement, à l'image, ainsi qu'aux exigences et normes juridiques. Le nombre de projets par année est limité par les contraintes budgétaires. Après avoir établi la liste des priorités, on la saisit dans le système électronique de gestion des projets pour la soumettre à l'examen des directions d'école. Elle n'est pas sujette à l'approbation du Conseil.

À l'heure actuelle, on dresse le plan d'entretien sans utiliser le système RECAPP. Même s'il incombe aux conseils scolaires de maintenir ce système et de le mettre à jour, la direction a affirmé que cet outil était inadapté au conseil scolaire et ne répondait pas à ses besoins. Le système électronique de gestion des projets sert à transmettre au personnel les ordres concernant l'entretien préventif. On aborde en priorité les problèmes pouvant avoir une incidence sur le confort des élèves ou du personnel dans leur milieu d'apprentissage. Le système produit deux types d'alerte, une à l'intention des concierges et l'autre pour les techniciens, selon les travaux nécessaires. On établit la distinction entre les projets d'entretien préventif et ceux visant la réfection des installations en utilisant le seuil de 10 000 \$ établi par le ministère.

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

Le conseil scolaire a mis sur pied pour son personnel d'entretien et de conciergerie un programme exhaustif de formation qu'il présente au cours du congé scolaire de mars. La formation offerte en plusieurs séances couvre notamment des sujets tels que l'entretien général, la prévention des incendies, la protection des personnes, la sécurité, les systèmes de CVC et les procédures de nettoyage. Les membres du personnel sont regroupés en petites équipes qui effectuent une rotation entre ces différentes séances et ont alors l'occasion de rencontrer le contrôleur des installations. Le contenu de cette formation est inspiré des données recueillies dans des sondages auprès du personnel et lors d'évaluations du rendement.

Une formule de mentorat s'applique à plusieurs niveaux du service de gestion des installations. Des manuels de procédures sont accessibles aux nettoyeurs occasionnels. Le mentorat et la formation polyvalente servent à encourager les membres du personnel à progresser plus rapidement dans leur cheminement de carrière. Il permet également de garantir l'exécution des tâches quotidiennes en l'absence de certains membres du personnel. Le conseil scolaire encourage les nettoyeurs à acquérir une formation de concierge, et les concierges à acquérir une formation permettant d'exécuter des travaux d'entretien mineurs. Cette approche permet d'avoir une meilleure réserve de talents et facilite la gestion de la relève. C'est après avoir désigné comme essentiel le rôle du personnel de conciergerie que l'on a décidé cette réorientation vers la formation polyvalente. Une formation sur les matières dangereuses est offerte à l'aide du Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT). On a recours à des consultantes et consultants externes pour la formation sur le verrouillage et sur la prévention des chutes.

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Le service utilise un système interne de gestion des stocks (avec Excel) ainsi qu'un système de commande en ligne pour faire le suivi du matériel de nettoyage et d'entretien principal et en assurer le contrôle. Les systèmes comportent un registre et un calendrier d'entretien planifié pour les 14 fourgonnettes d'entretien du service.

La direction a établi des normes communes pour assurer l'efficacité de l'approvisionnement en fournitures et en matériel. Chaque école s'approvisionne à l'aide du catalogue de fournisseurs en ligne. Aussitôt qu'une commande est envoyée, le montant correspondant est déduit du budget de l'école concernée. Toutes les commandes doivent être approuvées par une superviseure ou un superviseur. Le programme en ligne permet à la direction de produire des rapports et d'effectuer une comparaison entre écoles. Même si la direction n'a pas encore revu ses pratiques d'approvisionnement pour favoriser un usage accru des fournitures de nettoyage Green Seal ou ÉcoLogo, elle a réalisé certains progrès dans ses tests de produits de nettoyage écologiques. Le service de gestion des installations utilise le système

électronique de commande pour tenir une comptabilité sur chaque établissement, et est en mesure d'établir les coûts de nettoyage et d'entretien par élève et par pied carré.

Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets

Le conseil scolaire utilise un système électronique de gestion des projets pour assurer le suivi des ordres de travail en fonction des sites et du type de travail à effectuer. Le système permet aussi aux membres du personnel du service d'établir les priorités de leur travail et de signaler sur place la fin de l'exécution d'un ordre de travail, par le portail en ligne. Il fournit aussi à la direction des indicateurs pour le suivi mensuel des progrès.

Les membres du personnel d'entretien sont employés par le conseil scolaire. Celui-ci compte 14 gens de métier à l'interne et a recours à la sous-traitance pour les services spécialisés, comme les travaux visant un équipement sous haute tension. Une évaluation de la prestation des services d'entretien a permis de constater qu'il était rentable d'avoir recours au personnel interne à taux horaire.

Des communications officielles et non officielles ont lieu entre la direction et les membres du personnel de conciergerie. La direction fait des visites et des inspections annuelles plus officielles aux directions d'école. Les gestionnaires peuvent se rendre sur les lieux sans s'annoncer, pour une visite officieuse, aux fins de coordination avec le personnel et d'examen de la progression des ordres de travail en cours. Un horaire d'après-midi s'étalant de 14 h 30 à 23 h 30 permet de nettoyer l'école après l'utilisation par la collectivité. Des plans de travail modifiés ont aidé les travailleuses et travailleurs blessés à retourner au travail plus rapidement, en fonction de leurs capacités. Le personnel de conciergerie a été inscrit au programme de suivi de l'absentéisme, qui a permis à la direction de cerner avec plus de précision les tendances en matière d'absence, et d'y remédier. Bien que le système soit automatisé, l'employée ou employé est tenu de communiquer avec sa superviseuse ou son superviseur pour signaler une absence. Ces mesures permettent de réduire l'absentéisme, en comparaison avec le recours au seul système de signalement par appel. On a indiqué que le personnel éprouvait un fort sentiment d'appartenance et un renforcement de son autonomie, ce qui a permis de réduire l'absentéisme à court terme.

Recommandation :

- Le service devrait élaborer un programme pilote comme première étape à la mise en œuvre intégrale d'un programme d'écoprotecté officiel.

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'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

Plan de gestion de l'énergie

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

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

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

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

Même si le conseil scolaire a examiné le sommaire de la *Loi de 2009 sur l'énergie verte* adoptée par l'Ontario, il ne s'est pas doté d'un plan détaillé de conversion ou de gestion de l'énergie et ne s'est pas fixé d'objectifs en matière de conservation de l'énergie. Par contre, de nombreux processus d'économie de l'énergie sont en place au conseil scolaire. Ceux-ci comprennent des programmes EchoSchools, le recours à l'énergie solaire dans les nouvelles constructions, la modernisation des systèmes d'éclairage et la participation à des consortiums d'achat d'énergie.

Les nouvelles technologies vertes ont fait l'objet d'analyses coûts-bénéfices. Celles-ci ont été fournies par les entreprises qui installent les produits et les entretiennent. Par l'intermédiaire de ses conseils scolaires locaux, la communauté a participé à des initiatives axées vers la protection de l'environnement. Le conseil scolaire appuie le programme EcoSchools et ses modalités.

Malgré l'absence d'objectifs officiels de réduction de la consommation ou d'un gestionnaire désigné en matière d'énergie, le programme EcoSchools a eu une incidence importante sur le comportement des élèves et du personnel. Après avoir été adopté par chacune des écoles du conseil scolaire, le programme est opérationnel depuis trois ou quatre ans. Il est annoncé dans l'ensemble du conseil scolaire et comporte un volet de formation pour le personnel (p. ex., le personnel de l'entretien pendant le congé de mars). Le programme privilégie un enseignement en classe, un processus de certification, des événements publics et le recours à la publicité.

Les lignes directrices actuelles du conseil scolaire en matière d'approvisionnement ne visent pas la gestion de l'énergie. Bien que l'on se procure le gaz et l'électricité par l'intermédiaire d'un consortium d'achat, le conseil scolaire n'en négocie pas le prix de façon autonome. Certaines exigences d'approvisionnement l'ont incité à se tourner vers les technologies vertes (p. ex., l'installation d'ascenseurs écologiques dans les constructions récentes).

Le conseil scolaire devrait élargir ses pratiques d'économies de l'énergie. Certaines composantes mineures d'une politique de gestion de l'énergie sont déjà en place. Le service devrait combiner les multiples éléments et établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des mesures à mettre en œuvre et des outils de surveillance et de gestion du plan. Il faudrait inscrire dans le plan pluriannuel une politique d'approvisionnement qui fasse mention des produits écologiques, et préciser que, dans

la mesure du possible, tout nouvel équipement doit avoir un taux d'efficacité énergétique approprié.

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Le conseil scolaire prévoit faire le suivi de la consommation d'énergie des nouveaux projets, comme l'installation de panneaux solaires. Cependant, à l'heure actuelle, on n'a fixé aucun objectif de conservation de l'énergie et il n'existe aucun mécanisme permettant de rendre compte des économies liées à la gestion de l'énergie. Le rapport annuel contient un résumé des activités menées dans le cadre du programme EcoSchools, mais ne présente pas une ventilation des économies réalisées. La facturation des services publics de toutes les installations du conseil scolaire est consolidée. Le conseil scolaire prévoit élaborer sa politique environnementale globale au printemps 2010.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait 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 élargir sa politique d'approvisionnement de façon à concourir aux objectifs de gestion de l'énergie.
- La direction devrait présenter aux conseillères et conseillers scolaires des rapports annuels officiels sur les économies d'énergie réalisées par rapport à la consommation prévue dans son plan lorsque ce dernier sera élaboré.
- Le conseil scolaire devrait mettre en place un système pour faire le suivi de la consommation d'énergie, budgétiser les dépenses, et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies sur le plan de la gestion de l'énergie.
- En collaboration avec ses principaux fournisseurs de services publics, le service devrait faire le nécessaire afin de ne recevoir périodiquement pour ses écoles qu'une seule facture consolidée par service public.

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 administratives du conseil scolaire en la matière et qui permet de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi dans ce domaine.	Oui

Gestion de la santé et de la sécurité

Le service des RH et le service de gestion des installations assument conjointement la responsabilité de la santé et de la sécurité au travail. Le conseil scolaire ne dispose actuellement d'aucun plan dans ce domaine. Par contre, il a mis en place un certain nombre de pratiques répondant aux exigences relatives à la santé et la sécurité au travail. Par exemple, il a constitué des comités de santé et de sécurité autonomes dans chacun de ses établissements. Ces comités sont chargés d'inspecter leur établissement pendant les 10 mois de l'année scolaire. Le système électronique des installations sert à noter la bonne exécution de cette tâche et à gérer le processus, à produire des

rapports mensuels d'inspection et à dresser une liste des inspections qui seront nécessaires le mois suivant. Comme les réponses sont enregistrées en ligne, le système attribue par défaut un « oui », et fournit une explication si un « non » est coché, il permet également de remplir un ordre de travail pour corriger le problème cerné.

Le système électronique produit six différents ensembles d'exigences et de listes de vérification pour l'inspection des écoles secondaires et élémentaires et des immeubles administratifs. Le SIMDUT exige un inventaire annuel de toutes les matières dangereuses. Le système électronique active également ce processus. Malgré la présence de ces systèmes et pratiques, le conseil scolaire devrait élaborer, mettre en œuvre et surveiller un plan et une stratégie de santé et de sécurité au travail reflétant ses politiques et procédures administratives en la matière. Cette mesure garantirait aussi son respect des exigences de la loi dans ce domaine.

Le conseil scolaire applique des procédures détaillées de sécurité et de prévention des incendies dans chaque édifice. Les préoccupations exprimées par la communauté et les parents sont transmises par les directions d'école au directeur de l'éducation à qui tous les incidents graves sont automatiquement signalés. Le conseil scolaire a élaboré ces procédures en collaboration avec les autorités locales de toutes les municipalités où il exerce ses activités. C'est à son initiative que chacune de ces municipalités a convenu d'adopter des procédures uniformes en matière de prévention des incendies et de sécurité. Le programme SPEAR du conseil scolaire a été élaboré à partir de ces normes. Dans une situation où des intervenants d'urgence sont en route et se préparent à passer à l'action, ce programme permet de leur transmettre directement dans leur véhicule des renseignements essentiels sur chacun des établissements du conseil scolaire. Il peut s'agir notamment de détails sur les modalités d'évacuation, d'un plan du site ou d'un plan de l'aménagement du bâtiment. Le conseil scolaire maintient un centre de planification des urgences à son bureau principal où il conserve des copies papier du plan d'urgence de chaque édifice.

Le conseil scolaire a mis au point une stratégie relative à la santé et encourage le personnel et les élèves à exercer une activité physique quotidienne de 20 minutes. Cette stratégie fait l'objet de fréquentes révisions et a tout récemment été mise à jour de façon à intégrer un plan de lutte en cas de pandémie de grippe A (H1N1). Les services de santé publique de Niagara sont invités à toutes les réunions concernant la stratégie relative à la santé et ont joué un rôle clé dans son élaboration et participent continuellement à son maintien. Le conseil scolaire ne perd pas de vue les objectifs du ministère pour s'assurer d'appliquer des politiques à jour et pertinentes.

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait élaborer un plan de santé et de sécurité au travail assurant son respect des 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'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

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

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

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

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

Conformément aux exigences du ministère, le conseil scolaire est suffisamment financé et il a rempli son modèle d'analyse financière des immobilisations. Le plan d'immobilisations annuel est saisi dans le SIIS et mis à jour au fur et à mesure que sont annoncées les prévisions de l'effectif. Toute modification apportée au plan d'immobilisations est signalée d'abord au directeur de l'éducation et ensuite au Conseil, à titre d'information, et non pour approbation.

Pour améliorer l'exactitude des prévisions relatives aux plans d'immobilisations, on retient les services de consultants externes qui fournissent une estimation des besoins en matière d'immobilisations. Pour obtenir une idée juste des besoins futurs, on tient compte des éléments suivants : □ Les données du recensement

- Les tendances démographiques observées
- La migration
- Le taux de natalité
- Les exigences antérieures en immobilisations

Le comité plénier fait office de comité de planification des immobilisations en misant sur l'étroite collaboration du service des finances afin d'assurer la stabilité financière à long terme des projets d'immobilisations. Le financement des projets provient du ministère.

Le Conseil a approuvé la ligne directrice relative à l'examen des installations destinées aux élèves et l'a récemment mise à jour.

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

Afin de maintenir l'exactitude des prévisions quant aux 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 Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS) et du RECAPP. Les écoles dont les coûts de réparation sont prohibitifs sont répertoriées en fonction des lignes directrices du ministère et signalées au moyen du RECAPP et d'un processus d'inspection visuelle. Le conseil scolaire propose qu'en dépit de l'application des programmes du ministère, on utilise d'abord et avant tout le système électronique interne de gestion des installations.

Les prévisions en matière d'immobilisations et les plans de financement connexes sont évalués et rajustés en fonction des besoins actuels. Pour répondre aux demandes en matière d'immobilisations, on a recours concurremment à de nombreux programmes comme Lieux propices à l'apprentissage, le financement pour la réfection des écoles, les fonds consacrés à l'énergie comme le financement de l'énergie verte, l'Initiative pilote des écoles vertes ainsi que le programme Meilleur Départ. Les écoles dont les coûts de réparation sont prohibitifs sont répertoriées en fonction des lignes directrices du ministère et signalées au moyen du RECAPP et d'un processus d'inspection visuelle. Le financement des projets provient également des programmes Initiative de réduction de l'effectif des classes au primaire et Écoles de secteurs à forte croissance, ainsi que du Projet en matière d'énergie renouvelable.

5.6 Gestion de la construction

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

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

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

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

Principales pratiques liées à la gestion de la construction	Preuve de l'adoption?
La direction cherche d'abord à utiliser toutes les installations scolaires disponibles avant de construire, d'acheter ou de louer des installations supplémentaires.	Oui
La direction utilise des conceptions économiques, des superficies au sol normalisées, 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 <i>Loi sur l'énergie verte</i> adoptée par l'Ontario en 2009 pour la construction, l'acquisition, l'utilisation et la gestion des installations des écoles.	Oui
L'administration principale dispose de politiques et modalités normalisées pour rationaliser les projets de construction, notamment la comparaison avec les frais et normes de construction des autres conseils scolaires (y compris les conseils 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 cherche d'abord à utiliser toutes les installations scolaires disponibles avant de construire, d'acheter ou de louer des installations supplémentaires. Tant le Niagara Catholic DSB que son conseil scolaire coïncident sont confrontés à une baisse de l'effectif et disposent d'espaces en surplus dans l'ensemble de leurs établissements. On a indiqué qu'en général, le conseil scolaire dispose d'une capacité insuffisante au palier élémentaire et d'une capacité excédentaire au palier secondaire. Le conseil scolaire partage des installations avec son conseil coïncident et des conseils scolaires de langue française.

Des membres du personnel du service actualisent les données du SIIS. En tant qu'outil de planification des immobilisations, le système permet de tenir un inventaire exact des installations scolaires disponibles.

Le personnel et la direction adoptent des mesures de conservation d'énergie et des pratiques de construction économiques pour réduire au minimum les coûts de construction, d'entretien et de fonctionnement. Ils n'ont pas adopté la conception standard en matière de construction. La sélection minutieuse de l'architecte, fondée non seulement sur le prix, mais aussi sur les qualifications et la portée du projet, permet de suivre des processus rigoureux de conception dont fait partie l'approbation des plans par le service de l'entretien. Avant de lancer un appel d'offres pour le projet, on prévoit un délai pour revoir les plans.

Le conseil scolaire connaît bien les principes présentés dans la *Loi de 2009 sur l'énergie verte* de l'Ontario. Il affirme construire selon les normes LEED, même s'il ne tente pas officiellement d'obtenir cette certification en raison des coûts additionnels qui en découlent. On bénéficie actuellement de nombreuses subventions pour l'installation de systèmes écologiques et efficaces sur le plan énergétique dans les établissements en cours de rénovation et les nouveaux projets de construction.

Le conseil scolaire est conscient de ses coûts de conception et de construction et les a comparés à ceux d'autres conseils scolaires. Il appert qu'ils correspondent aux coûts moyens des autres conseils scolaires. Même si au début des contrats on assure un suivi rigoureux des coûts lors de réunions bihebdomadaires et par la suite, pendant la progression des travaux, lors de réunions hebdomadaires, une réserve en cas d'imprévus est constituée pour tous les projets de construction. Le système électronique de gestion des projets du conseil scolaire produit des rapports hebdomadaires sur les coûts réels d'un projet par rapport au budget prévu.

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

La direction s'est dotée d'un processus de gestion efficace pour surveiller et contrôler les projets de construction et leurs coûts. Le contrôleur approuve le versement des acomptes autorisés par le gestionnaire de projet qui fait le suivi de tous les ordres de modifications sur un fichier Excel. Le conseil scolaire a réussi à achever ses projets de construction selon l'échéancier prévu. Le comité plénier reçoit une mise à jour mensuelle de tous les projets de construction en cours. Pour assurer la qualité de la construction, on procède à une inspection complète des installations ou des rénovations avant la fin de la période des garanties.

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

Le conseil scolaire fait appel à la sous-traitance pour toutes les nouvelles constructions. Pour limiter les coûts des travaux de construction et de réfection des écoles, la direction

a recours à sa liste d'ingénieurs et d'architectes approuvés et présélectionnés. Le conseil scolaire utilise pour ses projets de construction un contrat standard du Comité canadien des documents de construction (CCDC) où l'on trouve la documentation relative à la diligence raisonnable. Celle-ci commande notamment des preuves de conformité aux lois régissant la santé et la sécurité au travail, la sécurité professionnelle, le cautionnement des employés, et la vérification des qualifications nécessaires pour la conception et la construction de systèmes électriques et mécaniques.

Annexes

Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel

Objectifs de l'Examen opérationnel

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

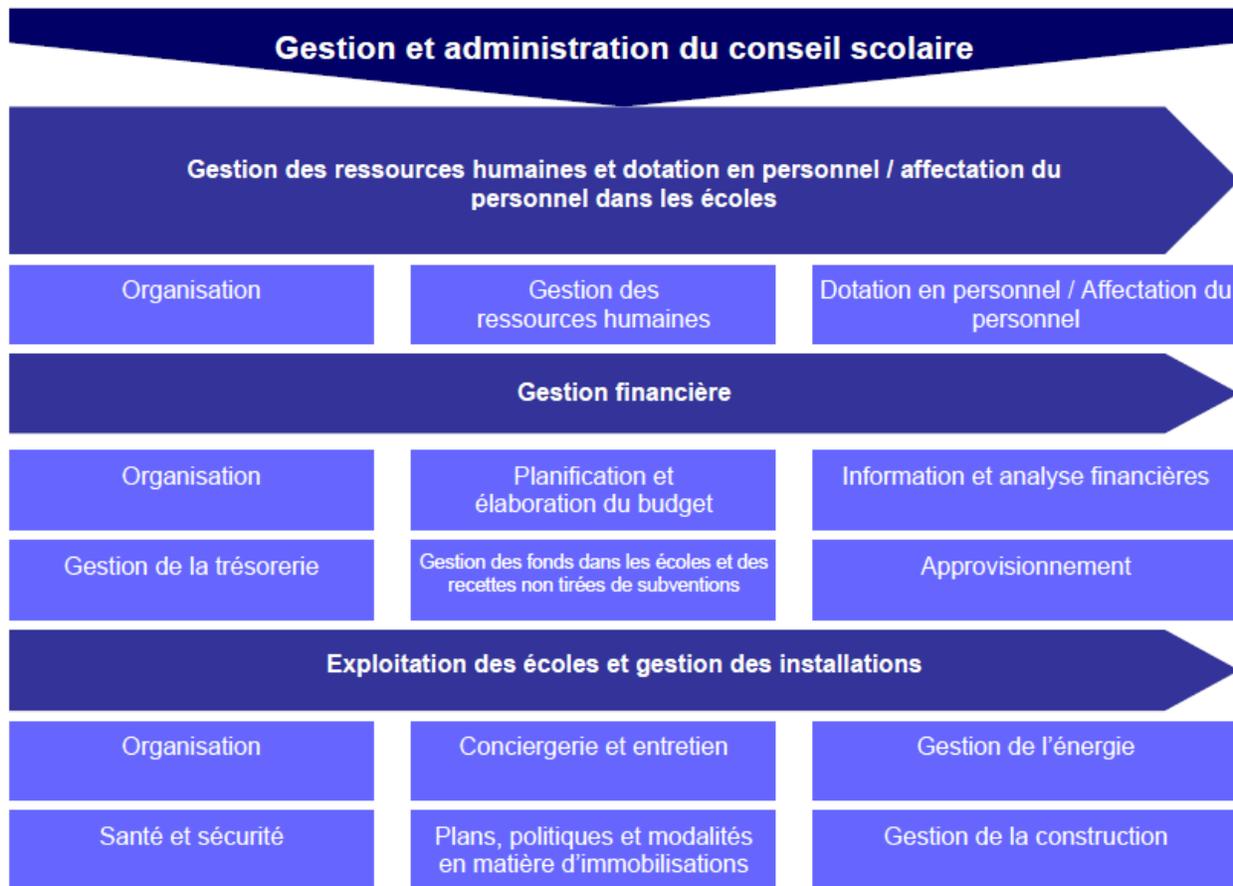
Chaque Examen opérationnel tient compte des caractéristiques et du contexte propres à chaque conseil, de manière à :

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

Portée de l'Examen opérationnel

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

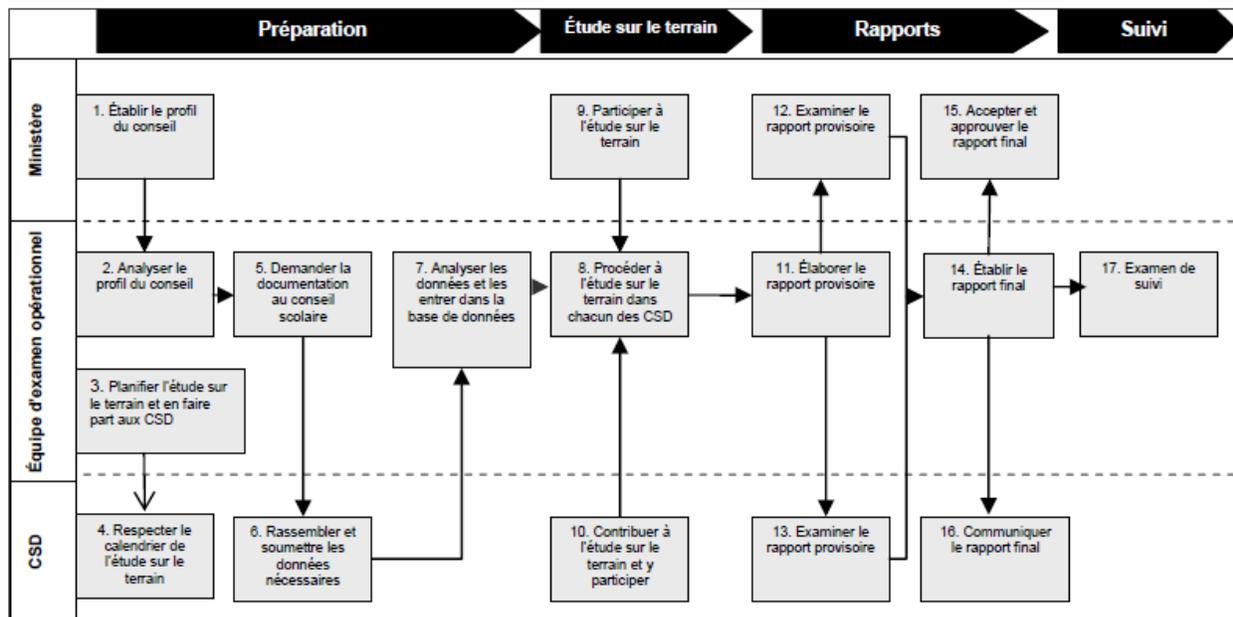
Chaque processus est examiné en fonction des activités qui le composent et de sa conformité aux principales pratiques, notamment de la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les appuie.



Méthodologie de l'Examen opérationnel

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

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



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

Phase: Planification et analyse initiales

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

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

Phase: Étude sur le terrain

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

Phase: Rapports

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

Phase: Suivi

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

L'Équipe d'examen opérationnel

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

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



Limites de l'Examen

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

Annexe B : Résumé des recommandations

Gestion et administration du conseil scolaire

N°	Recommandations
	Aucune recommandation

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

N°	Recommandations
1.	La direction devrait élaborer une politique de recrutement et veiller à ce qu'elle soit révisée chaque année afin que la planification du personnel favorise le rendement des élèves.
2.	La direction devrait continuer d'élaborer un programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme. Cette façon de faire lui permettrait de miser sur une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité au sein de tous les groupes d'employés.
3.	La direction devrait communiquer régulièrement avec les conseillères et conseillers scolaires et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité de son programme de gestion de l'assiduité.
4.	La direction devrait mettre en œuvre un programme d'équité salariale approuvé qui est tenu à jour, revu régulièrement et modifié au besoin.
5.	La direction devrait élaborer un plan officiel d'entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues permettraient d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis.
6.	Le conseil scolaire devrait établir des politiques et modalités pour régir l'élaboration d'un plan de dotation en personnel et d'un processus d'affectation du personnel annuels qui tiennent compte des priorités du Conseil et des initiatives du ministère.

Gestion financière

N°	Recommandations
7.	Le service devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis
8.	Le conseil scolaire devrait envisager de réunir les principaux risques et les stratégies d'atténuation dans un plan unique de gestion des risques.
9.	La direction devrait créer une fonction de vérification interne en tenant compte de la nouvelle directive ministérielle à cet effet.
10.	La direction devrait s'assurer que les plans de vérification interne et externe sont clairement documentés, et que la haute direction prend les mesures nécessaires pour s'y conformer.

N°	Recommandations
11.	Les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient penser à former un comité de vérification officiel, comptant des consultants externes, conformément à la directive ministérielle émergente en matière de vérification interne.
12.	Les activités de gestion de l'encaisse devraient être regroupées dans un seul établissement financier.
13.	La direction devrait communiquer périodiquement aux conseillères et conseillers scolaires les résultats des activités d'investissement, y compris les raisons pour lesquelles il n'y a pas eu d'investissement, conformément à la politique d'investissement approuvée en vertu de la Loi sur l'éducation.
14.	La direction devrait surveiller les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements et élaborer un plan pour atténuer ces risques.
15.	Le conseil scolaire devrait examiner les politiques actuelles d'approvisionnement, s'assurer qu'elles sont clairement communiquées au personnel ayant le pouvoir d'achat et qu'elles sont revues et mises à jour périodiquement.
16.	La direction devrait élaborer des politiques d'approvisionnement qui définissent clairement les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire devra avoir recours à des processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel.
17.	La direction devrait élaborer des lignes directrices pour s'assurer que les pouvoirs d'autorisation correspondent aux tâches et aux responsabilités relevant des divers postes, et que les superviseurs ou les chefs de service en vérifient la conformité.
18.	La direction devrait continuer de chercher des occasions d'utiliser le TEF pour maximiser son efficacité.

Exploitation des écoles et gestion des installations

N°	Recommandations
19.	Le service devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il sera ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis
20.	Le service devrait élaborer un programme pilote comme première étape à la mise en œuvre intégrale d'un programme d'écopropreté officiel
21.	Le conseil scolaire devrait 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
22.	Le conseil scolaire devrait élargir sa politique d'approvisionnement de façon à concourir aux objectifs de gestion de l'énergie.
23.	La direction devrait présenter aux conseillères et conseillers scolaires des rapports annuels officiels sur les économies d'énergie réalisées par rapport à la consommation prévue dans son plan lorsque ce dernier sera élaboré
24.	Le conseil scolaire devrait mettre en place un système pour faire le suivi de la consommation d'énergie, budgétiser les dépenses, et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies sur le plan de la gestion de l'énergie.

N°	Recommandations
25.	En collaboration avec ses principaux fournisseurs de services publics, le service devrait prendre des mesures afin de ne recevoir périodiquement pour ses écoles qu'une seule facture consolidée par service public.
26.	Le conseil scolaire devrait élaborer un plan de santé et de sécurité au travail assurant son respect des exigences de la loi dans ce domaine.