

Ministère de l'Éducation

**Rapport d'examen opérationnel
Nipissing-Parry Sound Catholic District
School Board**

Octobre 2010

Table des matières

Résumé	1
Introduction	1
Gestion et administration du conseil scolaire.....	2
Recommandations :.....	2
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	3
Recommandations :.....	4
Gestion financière.....	5
Recommandations :.....	7
Exploitation des écoles et gestion des installations	8
Recommandations :.....	11
1. Contexte et aperçu.....	13
1.1 Profil et structure du conseil scolaire	13
1.2 Principales priorités du conseil scolaire	13
Enracinés dans la foi. Animés par l'esprit.	14
1.3 Rendement des élèves	14
1.4 Sommaire financier	15
1.5 Principales statistiques du conseil scolaire	17
2. Gestion et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations	19
Établissement d'un modèle de gestion efficace.....	21
Comités du Conseil.....	22
Comités statutaires	22
Comité spécial	23
Autres comités permanents du personnel du conseil scolaire :	23
Élaboration de l'orientation stratégique et du plan opérationnel annuel du conseil scolaire	24
Processus décisionnel.....	25
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	25
Relève et développement du talent	26
Participation des intervenants.....	26
Recommandations :.....	27

3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles – Conclusions et recommandations	29
3.1 Organisation des ressources humaines.....	29
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	30
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	31
Surveillance et communication des politiques	31
Recommandation :.....	32
3.2 Gestion des ressources humaines.....	32
Recrutement et embauche du personnel	34
Relations de travail	35
Processus d'évaluation du rendement des employés.....	36
Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité.....	38
Gestion des ressources humaines et données sur la paie.....	38
Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire	39
Surveillance de la satisfaction du personnel.....	40
Recommandations :.....	40
3.3 Dotation en personnel / affectation	41
Processus annuels de planification des besoins en personnel et d'affectation du personnel.....	42
Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel ..	43
4. Gestion financière – Conclusions et recommandations	45
4.1 Organisation des finances	45
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	46
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	47
Surveillance et communication des politiques	47
Recommandation :.....	48
4.2 Planification et élaboration du budget.....	48
Processus d'élaboration du budget annuel.....	49
Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire	51
Recommandations:.....	52
4.3 Information et analyse financières	53
Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière	54
Rapports financiers intermédiaires et annuel.....	54

	Vérification	55
	Recommandations :	56
4.4	Gestion de la trésorerie.....	56
	Gestion de l'encaisse et des investissements.....	57
	Recommandations :	58
4.5	Gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions	58
	Gestion des fonds dans les écoles	59
	Gestion des recettes non tirées de subventions	60
	Recommandation :	60
4.6	Approvisionnement	60
	Politiques et modalités	62
	Participation à des initiatives d'achats groupés	63
	Niveaux de pouvoir d'achat.....	63
	Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats et de cartes de crédit institutionnelles	64
	Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement	64
	Utilisation du transfert électronique de fonds	65
	Recommandations :	65
5.	Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations	66
5.1	Organisation des opérations et des installations.....	66
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	68
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	68
	Surveillance et communication des politiques	68
	Recommandation :	69
5.2	Conciergerie et entretien.....	69
	Modèle de dotation / d'affectation du conseil scolaire qui appuie les normes de nettoyage et d'entretien	71
	Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel	72
	Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité	72
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien	73
	Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets	73
	Recommandations :	74

5.3	Gestion de l'énergie	74
	Plan de gestion de l'énergie.....	75
	Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie.....	76
	Recommandations :.....	77
5.4	Santé et sécurité	77
	Gestion de la santé et de la sécurité.....	78
	Recommandations :.....	79
5.5	Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	80
	Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations	81
	Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations.....	82
	Recommandations :.....	82
5.6	Gestion de la construction	82
	Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations	83
	Surveillance et présentation de la progression des projets de construction	85
	Tenue à jour de la liste approuvée de fournisseurs de services professionnels.....	85
Annexes		86
	Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel	86
	Objectifs de l'Examen opérationnel.....	86
	Portée de l'Examen opérationnel.....	86
	Méthodologie de l'Examen opérationnel	87
	L'Équipe d'examen opérationnel.....	90
	Limites de l'Examen.....	90
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	91

Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'Examen opérationnel du Nipissing-Parry Sound 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 17 mai 2010, a duré trois jours.

Introduction

Le ministère prévoit mener un examen opérationnel dans chacun des 72 conseils scolaires de district de la province. L'initiative, qui appuie les objectifs du ministère, accroîtra la confiance à l'égard de l'éducation publique. Le but du ministère consiste à améliorer la capacité de gestion des conseils scolaires en favorisant la bonne intendance des ressources publiques ainsi qu'en misant sur les 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 bon nombre des principales pratiques. Parmi les points forts, mentionnons la répartition bien définie des tâches entre les conseillères et conseillers scolaires (le Conseil) et l'administration principale, les relations de travail solides, les modèles d'affectation du personnel bien établis (y compris pour les concierges) et l'usage répandu des cartes de crédit pour petits achats. Un résumé des conclusions et des recommandations relatives à chacun des domaines fonctionnels examiné est présenté ci-après. Les détails se trouvent dans les sections subséquentes du rapport.

Gestion et administration du conseil scolaire

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

- 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.
- La mise en place par les conseillères et conseillers scolaires et l'administration principale des processus voulus pour faciliter les prises de décision quant aux objectifs en matière de rendement des élèves et de performance opérationnelle.
- La participation active et régulière des conseillères et conseillers scolaires et de l'administration principale avec les intervenants internes et externes grâce à divers moyens de communication.

Bien que le conseil scolaire poursuive certains objectifs de son plan stratégique antérieur, lesquels sont énoncés dans les documents relatifs au plan d'amélioration du conseil scolaire et aux énoncés des buts (c'est-à-dire des documents dans lesquels sont présentés les résultats que l'organisation désire atteindre), le Conseil n'a pas élaboré de plan stratégique pluriannuel depuis 2007. La directrice de l'éducation et la présidente du Conseil ont fait remarquer que cela était une priorité pour l'année scolaire 2010-2011. Le Conseil devrait continuer à concevoir un plan stratégique pluriannuel comprenant des objectifs scolaires et non scolaires, de façon à orienter clairement l'ensemble du personnel par rapport aux objectifs à long terme.

Une fois le plan stratégique pluriannuel élaboré, le conseil scolaire devrait concevoir un plan opérationnel annuel officiel qui améliorerait l'efficacité opérationnelle en démontrant la conformité du plan avec le plan stratégique pluriannuel du Conseil. Ce plan couvrirait toutes les opérations, y compris les ressources humaines, la gestion financière et la gestion des installations. Une fois ce plan élaboré, l'administration principale devrait en communiquer l'état et les résultats au Conseil de façon annuelle.

Le conseil scolaire devrait élaborer un plan de relève officiel pour le personnel scolaire et non scolaire. Cela permettra de renforcer et d'appuyer les capacités de leadership dans tous les aspects et services du conseil scolaire.

Recommandations :

- Au moyen d'un processus de consultation, le conseil scolaire devrait élaborer et communiquer un plan stratégique pluriannuel qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle.

- Une fois le plan stratégique global élaboré, le conseil scolaire devrait concevoir un plan opérationnel annuel officiel qui correspond aux objectifs stratégiques pluriannuels du Conseil. Ce plan devrait traiter de tous les aspects de ses opérations non scolaires, y compris les ressources humaines, les finances et la gestion des installations. Cela permettra aussi à tous les services de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
- L'administration principale devrait communiquer annuellement aux conseillères et conseillers scolaires l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel du conseil scolaire, une fois qu'ils sont au point.
- Le conseil scolaire devrait établir un plan de relève officiel en prévision des départs à la retraite et des démissions des principales et principaux gestionnaires, administratrices et administrateurs. Ce plan devrait inclure les cadres supérieurs des services scolaires et non scolaires et favoriserait le maintien et le renforcement des capacités en matière de leadership.

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

Le service des RH du conseil scolaire a mis en œuvre bon nombre des principales pratiques, notamment :

- Les unités organisationnelles sont clairement définies et assorties des descriptions de poste correspondantes.
- Des mesures pour aider le personnel à comprendre les politiques et procédures en vigueur aux RH, ainsi que des processus visant à surveiller la conformité à ces politiques.
- Des politiques d'embauche normalisées sont définies.
- Le service maintient des relations de travail efficaces, entre autres grâce à l'établissement de politiques et de procédures réduisant au minimum le nombre de griefs.
- Des politiques et des modalités relatives aux évaluations du rendement de tout le personnel sont en place.
- Le service maintient et officialise des plans et des processus de planification, de surveillance et de présentation de rapports concernant l'affectation du personnel.

Comme il ne s'est pas doté d'un plan annuel officiel, le service des RH utilise des calendriers de paie et de projets pour orienter ses objectifs annuels. Le service devrait remanier son calendrier et envisager d'élaborer un plan annuel de service comprenant des objectifs mesurables, des responsabilités définies et des échéances cibles.

Le service produit des rapports sur les tendances en matière d'assiduité, mais ces rapports ne sont pas liés à des objectifs ni à des initiatives, et ne s'appuient sur aucun programme officiel d'encouragement à l'assiduité ni stratégie connexe. Dans cette optique, le conseil scolaire devrait mettre officiellement en place un programme d'encouragement à l'assiduité et produire des rapports sur les tendances en matière d'assiduité en fonction d'objectifs définis.

Le conseil scolaire ne procède pas à des vérifications de la conformité des régimes d'avantages sociaux du personnel. La direction devrait envisager d'effectuer régulièrement des vérifications pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux. Cette mesure garantirait le caractère juste et valable des remboursements de réclamations.

Le service des RH ne mène pas officiellement de sondage auprès des membres du personnel pour recueillir leurs commentaires ou évaluer les attitudes en général. La direction n'accorde pas non plus d'entrevues de fin d'emploi officielles, et ce, peu importe le service. Même si le conseil scolaire affiche un taux de roulement réduit, des pratiques comme les entrevues de fin d'emploi et les enquêtes menées auprès du personnel permettraient à la direction de recueillir des données de grande valeur pouvant contribuer aussi bien au perfectionnement professionnel qu'à l'élaboration de politiques en mesure d'influer sur les relations futures entre les employées et les employés.

Recommandations :

- Le service des RH devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et à l'orientation stratégique globale 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
- La direction devrait communiquer régulièrement avec le Conseil et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité de son programme d'encouragement à l'assiduité.
- La direction devrait envisager d'effectuer régulièrement des vérifications pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux. Cette mesure garantirait le caractère juste et valable des remboursements de réclamations.

- La direction devrait envisager la mise sur pied d'enquêtes sur la satisfaction du personnel qui couvriraient tous les groupes d'employés. Elle pourrait ainsi améliorer la communication avec le personnel et utiliser les renseignements ainsi obtenus dans les plans de perfectionnement professionnel et les politiques des RH.
- La direction devrait envisager d'élaborer un plan de relève officiel afin de mener des entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues permettraient d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis.

Gestion financière

Le service des finances a adopté plusieurs des principales pratiques :

- L'unité est clairement définie et dispose de descriptions de poste qui précisent les rôles et les responsabilités du personnel.
- De la formation continue sur les politiques financières est offerte.
- Le système intégré d'information financière du conseil scolaire fournit à temps des renseignements utiles et précis aux intervenants.
- Des mesures de contrôle sont en place pour préserver les fonds dans les écoles tout en coordonnant la déclaration annuelle des recettes et des dépenses des écoles.
- L'utilisation des cartes de crédit pour petits achats est efficace.
- Un processus de triple rapprochement efficace est en place.

Le service des finances a élaboré un document dans lequel sont énoncés ses objectifs annuels, sans toutefois établir de plan annuel de service officiel. Il devrait envisager d'élaborer un plan annuel de service comprenant des objectifs mesurables, des responsabilités définies et des échéances cibles.

Le conseil scolaire s'est doté d'un processus d'élaboration du budget annuel qui incorpore les observations de tous les principaux intervenants, y compris la direction, les conseillères et conseillers scolaires et les membres de la collectivité. Cependant, ce processus n'a pas été officiellement consigné. Le conseil scolaire devrait remédier à la situation afin d'assurer la transparence envers le Conseil et clarifier les rôles et les responsabilités du personnel du conseil scolaire.

Bien que plusieurs processus soient en place pour atténuer les risques budgétaires, ceux-ci ne sont pas officialisés dans un document ou une politique sur la gestion des

risques. Le service devrait envisager de réunir les principaux risques et stratégies d'atténuation dans un plan unique de gestion des risques.

Le service des finances prépare des rapports financiers trimestriels pour la direction, lesquels exposent en détail les écarts par rapport aux comptes. Le service devrait améliorer ses modèles de rapports pour y intégrer les recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires, publiées en septembre 2009. Les améliorations devraient inclure la comparaison des données actuelles et antérieures sur les dépenses. Les renseignements ainsi obtenus permettraient de déterminer plus précisément si les variations suivent la tendance des années précédentes en matière de dépenses.

Actuellement, le conseil scolaire n'a pas de vérificatrice ni de vérificateur interne, mais il entend se conformer à la directive du ministère lorsque les nouvelles lignes directrices seront mises en place. Le conseil scolaire devrait élaborer un mandat pour la fonction de vérification interne, ce qui aiderait l'équipe des cadres supérieurs et les conseillères et conseillers scolaires à remplir leurs rôles 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 conseil scolaire n'a pas de comité de vérification et attend les directives du ministère à cet effet. Le conseil scolaire devrait envisager l'établissement d'un comité de vérification formé de conseillères et de conseillers externes.

Le conseil scolaire n'a pas regroupé ses comptes bancaires scolaires dans un seul établissement financier, principalement en raison de restrictions géographiques. On devrait encourager les écoles à faire affaire avec la banque du conseil scolaire, dans la mesure du possible.

Actuellement, aucun processus ne permet à la direction de faire état des activités d'investissement au Conseil. Les activités d'investissement du conseil scolaire sont limitées en dehors du compte bancaire centralisé. Les changements apportés aux investissements sont présentés dans les rapports trimestriels, les rapports étant élaborés plus fréquemment dans le cadre d'investissements à court terme. Le conseil scolaire devrait mettre en place une politique d'investissement et communiquer régulièrement au Conseil les résultats des investissements en vertu de la *Loi sur l'éducation* (même si les activités d'investissement sont limitées, voire inexistantes).

La direction devrait élaborer des processus ou des politiques garantissant que des mesures de contrôle sont en place dans le but de préserver les recettes non tirées de subventions et de coordonner la déclaration annuelle de l'ensemble des recettes et des dépenses.

Le conseil scolaire n'a pas établi les niveaux de pouvoir d'achat en fonction du titre ou du poste des membres du personnel. Il délègue plutôt les pouvoirs de dépenser dans le cadre du processus d'établissement du budget. Le personnel responsable des dépenses approuvées au budget peut dépenser tout montant dans les limites des fonds désignés. Afin de compléter les mesures de contrôle et les lignes directrices mises en place pour les responsables des achats, le conseil scolaire devrait instaurer une politique officielle qui comprendrait des degrés d'approbation en fonction du poste ou du rôle, ce qui permettrait de déléguer les pouvoirs d'effectuer ou d'approuver des achats.

La direction devrait mettre en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et en faire les paiements. Cela permettrait au conseil scolaire d'améliorer l'efficacité de ses processus.

Le conseil scolaire a recours au transfert électronique de fonds (TEF) pour payer le personnel, mais pas pour payer la plupart de ses fournisseurs. Le conseil scolaire devrait étendre l'utilisation du TEF au cycle de paiement des achats de façon à maximiser l'efficacité au sein du service des comptes créditeurs.

Recommandations :

- Le service des finances devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et à l'orientation stratégique globale 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.
- La direction devrait consigner le processus d'élaboration du budget annuel, afin d'en accroître la transparence pour les surintendantes et gestionnaires qui y participent, et favoriser les discussions internes entre les services pendant le processus.
- La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant les directives décrites dans la section 4.2 du présent rapport. L'élaboration d'un plan ou d'un rapport unique permettrait de cerner et de consigner périodiquement tous les risques importants et d'intégrer des stratégies pour atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux budgétisés.
- Le service des finances devrait produire des rapports dans lesquels les données sur les dépenses sont comparées aux données antérieures. Les renseignements ainsi obtenus permettraient de déterminer plus précisément si les variations suivent la tendance des années précédentes en matière de dépenses.

- La direction devrait envisager de mettre en place une fonction de vérification interne en tenant compte de la nouvelle directive ministérielle visant à établir des modèles régionaux de vérification interne des conseils scolaires.
- Lorsque le conseil scolaire crée une fonction de vérification interne, il devrait s'assurer que les plans de vérification interne sont clairement documentés et que la direction fait le suivi des recommandations proposées dans les rapports de vérification interne et prend des mesures à cet égard.
- La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de former un comité de vérification comprenant des consultantes et des consultants externes conformément à la nouvelle directive du ministère.
- Le conseil scolaire devrait regrouper les activités de gestion de l'encaisse dans une seule institution financière, dans la mesure du possible.
- La direction devrait communiquer périodiquement au Conseil les résultats de ses activités d'investissement et élaborer une politique d'investissement conforme à 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.
- 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.
- La direction devrait mettre en place des lignes directrices pour s'assurer que les niveaux des pouvoirs d'achat correspondent aux tâches et aux responsabilités relevant des divers postes et qu'ils sont surveillés par les superviseuses et superviseurs ou par les gestionnaires de service à des fins de conformité.
- La direction devrait mettre en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et en faire les paiements. Il s'agit d'une occasion de gagner en efficacité.
- La direction devrait continuer de chercher des occasions d'utiliser le transfert électronique de fonds (TEF) pour maximiser son efficacité.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Le service des installations a adopté plusieurs des principales pratiques dans l'exécution de ses activités d'exploitation des écoles et de gestion des installations, notamment :

- Le service comporte des unités clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités respectifs.
- La direction s'est dotée de procédés lui permettant de s'assurer que les membres du personnel et les cadres respectent les politiques en matière de gestion des opérations et des installations dans les écoles.
- Le modèle d'affectation des concierges de la direction permet l'utilisation optimale du personnel et tient compte de nombreux facteurs, y compris la taille et l'âge du bâtiment, le type d'installation et l'utilisation par les élèves.
- Un plan annuel de formation pour le personnel prévoit un perfectionnement professionnel continu et tient compte des nouvelles exigences réglementaires.
- La direction utilise un système de gestion du stock pour faire le suivi du matériel de nettoyage et d'entretien principal et en assurer le contrôle.
- 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.

Bien que le service des installations prépare un document énonçant ses objectifs, ce document ne comprend pas d'objectifs mesurables, d'échéances précises ni de responsabilités définies. La direction devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel comprenant des objectifs mesurables, des responsabilités définies et des échéances conformes au plan opérationnel annuel. Une fois élaboré, ce plan viendrait appuyer le plan stratégique global du conseil scolaire.

Actuellement, le service ne dispose pas de normes de nettoyages officielles et approuvées. Cependant, la direction du service élabore un manuel de conciergerie qui présente les normes de nettoyage et clarifie les pratiques courantes à l'échelle du conseil scolaire. Le service devrait continuer à élaborer son manuel de conciergerie et à mettre au point et à renforcer les normes de nettoyage dans les divers établissements du conseil scolaire.

Le conseil scolaire n'a pas mis en œuvre de programme d'écopropreté officiel. Toutefois, le service met à l'essai des produits écologiques en se concentrant sur les produits les plus utilisés (p. ex. les sacs à ordures) de façon à évaluer les options offertes en matière de produits de nettoyage écologiques. Le conseil scolaire devrait se

baser sur le *Guide du Programme d'écopropriété* du ministère pour l'aider à mettre en place un programme d'écopropriété officiel.

Le conseil scolaire n'élabore pas officiellement de plan pluriannuel d'entretien et de réparation. Le service des installations utilise plutôt sa propre feuille de calcul pour effectuer le suivi des besoins d'entretien des installations et des principaux équipements. Le service devrait tirer parti de ses pratiques de planification actuelles pour mettre en place un plan pluriannuel d'entretien et de réparation qui tiendrait compte du financement disponible pour appuyer le plan. Ce plan pourrait fournir une prévision claire des besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années.

Le conseil scolaire rédige actuellement l'ébauche d'une politique environnementale qu'il prévoit instaurer dans les écoles. Pour l'instant, le conseil scolaire ne dispose pas de plan global de gestion de l'énergie. Le service des installations devrait regrouper les divers éléments de son plan de gestion de l'énergie et établir un plan pluriannuel comprenant des objectifs et des mesures de gestion de l'énergie, de même que des pratiques d'approvisionnement connexes. Une fois le plan officiel en place, le conseil scolaire devrait communiquer les bonnes initiatives de conservation à l'ensemble des écoles et aux autres conseils scolaires.

Comme le conseil scolaire ne dispose pas de plan officiel en matière de conservation de l'énergie, les mesures de conservation ne sont pas consignées dans des rapports annuels. Toutefois, le conseil scolaire effectue le suivi de sa consommation d'énergie et entend utiliser ces données pour formuler des hypothèses futures sur la consommation d'énergie. Le suivi est simplifié, car les factures de chaque fournisseur de services sont conciliées. Le conseil scolaire devrait élaborer, surveiller et communiquer des objectifs de conservation d'énergie.

Le conseil scolaire appuie plusieurs initiatives respectueuses de l'environnement, entre autres des programmes ponctuels de recyclage et de conservation de l'énergie dans les écoles ainsi que des améliorations écoénergétiques en matière d'immobilisations. Le conseil scolaire devrait continuer à mettre en œuvre son plan écologique dans les écoles en septembre 2010, et miser sur ce plan pour élaborer une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable.

Les questions de santé et de sécurité au travail sont la responsabilité partagée de la surintendante de l'éducation et de la surintendante des affaires. Actuellement, il n'existe pas de plan de santé et sécurité au travail au sein du conseil scolaire. Bien qu'il mette en pratique certains systèmes et pratiques en lien avec la santé et la sécurité au travail, le conseil scolaire devrait élaborer, mettre en place et surveiller un plan de santé et sécurité au travail qui reflète ses politiques et ses procédures administratives en la matière et oriente toutes les pratiques et procédures afférentes du conseil scolaire.

Bien que le conseil scolaire dispose de déclarations de principes relatives à la santé et intègre un volet saine alimentation aux séances de perfectionnement professionnel de son personnel, il n'a pas élaboré ni mis en place de stratégie globale relative à la santé. Le conseil scolaire devrait continuer à travailler à l'élaboration de sa stratégie, laquelle est actuellement au stade de la planification.

Le conseil scolaire n'a pas de plan pluriannuel en matière d'immobilisation ni de comité de planification des immobilisations, mais il devrait se doter tant d'un plan que d'un comité. La planification des immobilisations est réalisée par la surintendante des affaires et le gestionnaire du service des installations, qui rend compte au comité exécutif. Les plans d'immobilisations sont consignés et approuvés dans le budget du conseil scolaire.

Les prévisions en matière d'immobilisations et les plans de financement sont évalués de façon ponctuelle. Le conseil scolaire devrait envisager d'évaluer ses plans d'immobilisations chaque année afin de s'assurer que les besoins sont satisfaits et que les changements appropriés sont apportés aux hypothèses initiales.

Recommandations :

- Le service des installations devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et à l'orientation stratégique globale 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 conseil scolaire devrait adopter des normes de nettoyage pour les écoles et élaborer un processus normalisé pour surveiller, gérer et présenter les résultats. Une fois la mise en œuvre effectuée, la direction devrait communiquer à l'administration principale les résultats des examens de la conformité.
- Le conseil scolaire devrait se fonder sur le *Guide du Programme d'écopropreté* du ministère pour mettre en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.
- En consultation avec le conseil scolaire et les intervenants, l'administration principale devrait élaborer et présenter un plan d'entretien pluriannuel. Ce plan permettrait de cerner les priorités sur une période de trois à cinq ans et d'établir les échéances et les sources de financement pour les projets d'entretien.
- 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 améliorer sa politique d'approvisionnement pour encourager l'utilisation de produits et services écoénergétiques, dans la mesure du possible, et contribuer à l'atteinte de ses objectifs en matière de gestion de l'énergie.
- Les bonnes techniques de conservation utilisées par le conseil scolaire devraient être communiquées à l'ensemble des écoles et à d'autres conseils scolaires afin d'avoir une meilleure reconnaissance de la gestion de l'énergie dans le système.
- La direction devrait présenter au Conseil des rapports annuels officiels sur les économies d'énergie réalisées par rapport à la consommation prévue dans son plan lorsque ce dernier sera élaboré.
- Le conseil scolaire devrait mettre sur pied un système pour faire le suivi de sa consommation d'énergie et de ses dépenses budgétaires, et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies en matière de gestion de l'énergie.
- Le conseil scolaire devrait adopter une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable.
- Le conseil scolaire devrait élaborer un plan de santé et de sécurité au travail qui lui permet de respecter les exigences de la loi dans ce domaine.
- Le conseil scolaire devrait élaborer, mettre en œuvre et surveiller une stratégie relative à la santé qui tient compte de ses politiques et procédures en la matière et qui permet de veiller à ce qu'il respecte les exigences de la loi dans ce domaine.
- Le conseil scolaire devrait élaborer un plan d'immobilisations annuel et pluriannuel approuvé comprenant le plan de financement connexe.
- La direction devrait effectuer la mise à jour prévue de ses engagements actuels et des exigences futures en matière d'immobilisations. Cela comprendrait une évaluation du financement nécessaire pour soutenir les frais de service de la dette et un aperçu des sources de financement pour satisfaire aux exigences futures du conseil scolaire en matière d'immobilisations et de réfection des installations.

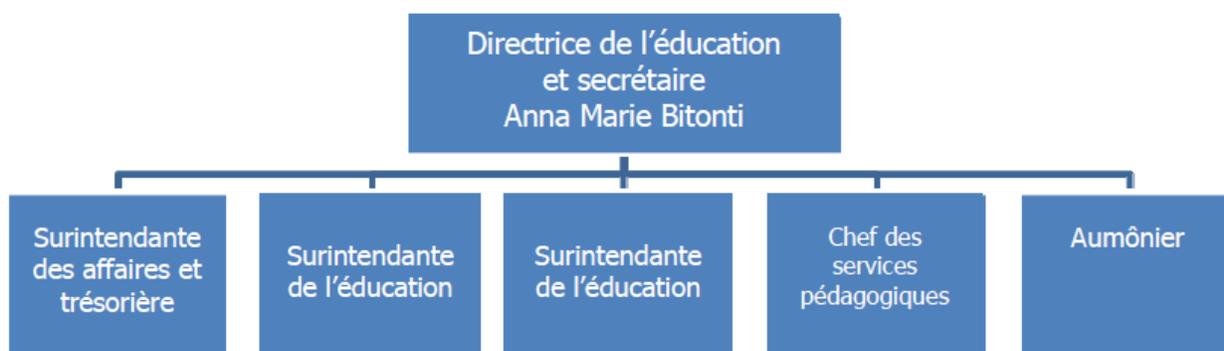
1. Contexte et aperçu

1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le Nipissing-Parry Sound Catholic District School Board est animé par l'atteinte d'un objectif commun à toutes ses écoles : la réussite de chaque élève. Les parents, les enseignantes et enseignants, le personnel de soutien, l'administration et les conseillères et conseillers scolaires ont un but en commun, celui de soutenir les élèves, de les stimuler et de les encourager à réaliser leur plein potentiel. Offrant une éducation publique à 2 874 élèves, le conseil scolaire propose une vaste gamme de programmes dans ses 13 écoles.

Depuis 2002-2003, l'effectif a diminué d'environ 681 élèves, et la tendance est appelée à se maintenir.

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



1.2 Principales priorités du conseil scolaire

Le Nipissing-Parry Sound Catholic District School Board a adopté l'énoncé de mission suivant :

En tant que communauté unie par la foi, nous offrons des occasions d'apprentissage qui inspirent, stimulent et mettent en valeur le cheminement de chacun, afin que les élèves puissent :

- atteindre leur plein potentiel;
- être des membres actifs de la société;
- vivre la richesse de leur foi;
- poursuivre leur apprentissage continu.

Pour être à la hauteur de cet engagement, le conseil scolaire a élaboré l'énoncé de vision suivant :

Enracinés dans la foi. Animés par l'esprit.

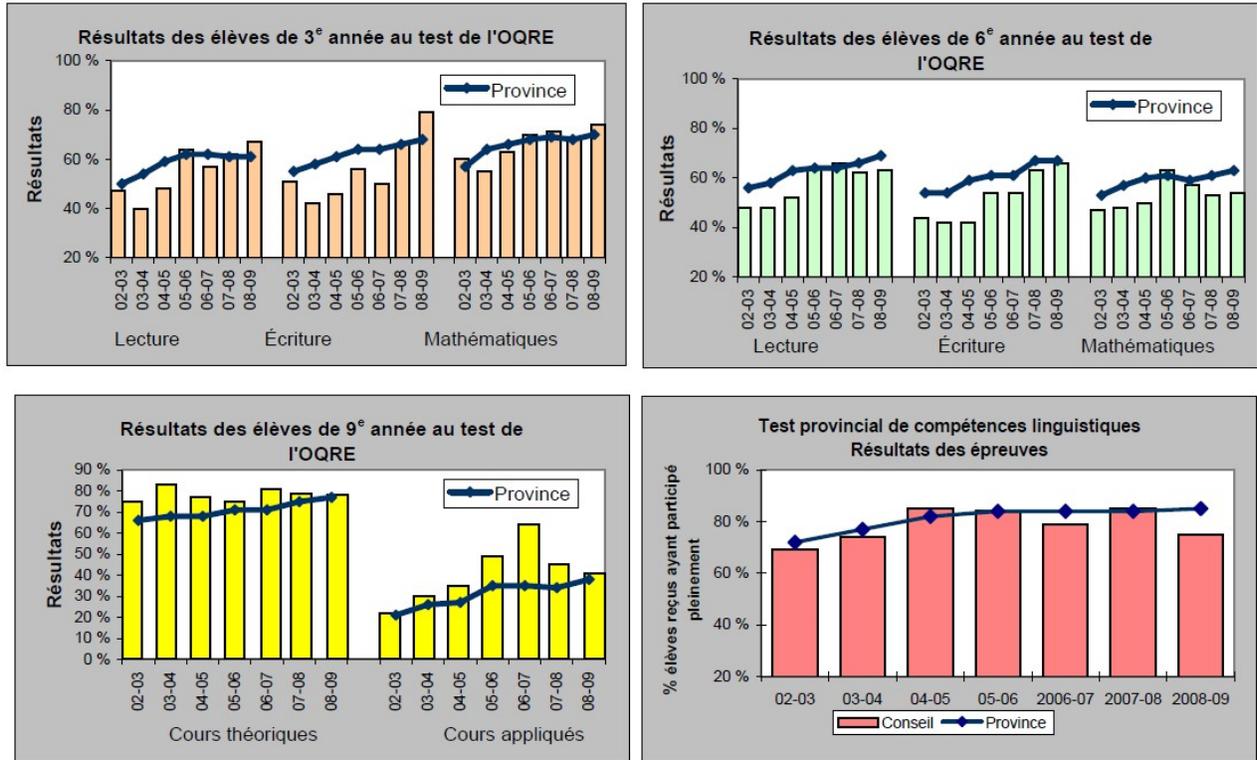
- **Enracinés** – signifie que la foi catholique est à la base de l'existence et du fonctionnement du Conseil. Elle est la fondation du Conseil. La foi catholique représente les racines d'un arbre qui s'ancrent pour assurer la stabilité du Conseil. Les racines sont d'ailleurs le point d'entrée de l'alimentation de l'esprit et le point de départ de la vie. C'est la foi catholique qui donne vie à nos élèves et à l'organisation.
- **Foi** – représente la foi catholique. Le Nipissing-Parry Sound Catholic District School Board est un conseil scolaire catholique qui s'inspire de l'enseignement, des pratiques et des valeurs de l'Église catholique, lesquels doivent transparaître dans tout ce que le conseil entreprend et offre.
- **Animés** – reflète l'enthousiasme, l'énergie, la vie, les défis et l'espoir. Ce mot traduit la vitalité et la raison d'être de l'organisation, qui consiste à donner vie aux aptitudes de chaque élève, à la richesse de la foi catholique et à la réalisation des aspirations de toutes les personnes qui entretiennent des liens avec le conseil scolaire.
- **Esprit** – marque l'importance de l'Esprit Saint et de l'esprit humain dans le contexte de la Trinité, c'est-à-dire un esprit de foi et de vie. C'est par l'esprit que chaque élève, membre du personnel, parent, et intervenant, en tant qu'individu et membre de la collectivité, rassemble ses forces, va de l'avant, apprend et se motive à atteindre son plein potentiel et à devenir un citoyen à part entière.

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 depuis 2002-2003, les résultats des élèves de 3^e et de 6^e année sont dans la moyenne provinciale ou inférieurs à celle-ci, à l'exception des résultats de 2008-2009 des élèves de 3^e année qui ont dépassé la moyenne provinciale.

Au secondaire, les résultats des élèves de 9^e année aux tests de l'OQRE se maintiennent constamment au-dessus de la moyenne provinciale. Les résultats des élèves de 10^e année au Test provincial de compétences linguistiques (TPCL) atteignent ou dépassent généralement la moyenne provinciale. Le conseil scolaire a fait une priorité du rendement des élèves et des résultats aux tests de l'OQRE, ce qui explique en partie l'amélioration continue de ses résultats depuis quelques années. Cette

amélioration transparaît dans les tableaux suivants, qui illustrent les résultats du conseil scolaire 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)

Revenus	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Subventions générales	31 615 446 \$	33 163 002 \$	33 872 122 \$
Impôt local	5 345 350 \$	5 309 688 \$	5 252 337 \$

Revenus	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Revenus du conseil scolaire	2 549 521 \$	2 520 872 \$	2 210 506 \$
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	1 415 196 \$	1 209 631 \$	1 320 815 \$
Total des revenus (Annexe 9)	40 925 513 \$	42 203 192 \$	42 655 780 \$

Summary Financial Data (Dépenses)

Dépenses	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Dépenses de fonctionnement	39 837 828 \$	40 990 294 \$	40 222 535 \$
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	846 363 \$	1 444 843 \$	2 433 245 \$
Virement à/de la réserve	-350 756 \$	2 946 998 \$	0 \$
Total des dépenses	40 333 435 \$	45 382 135 \$	42 655 780 \$
Excédent (déficit)	592 078 \$	-3 178 943 \$	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
Gratifications de retraite	500 000 \$	500 000 \$	500 000 \$
Réserve pour les fonds de caisse	2 350 308 \$	2 102 859 \$	2 102 859 \$
Divers	327 979 \$	3 522 426 \$	3 522 426 \$
Total des fonds de réserve	3 178 287 \$	6 125 285 \$	6 125 285 \$
Efficacité énergétique - Opérations	0 \$	66 234 \$	0 \$
Efficacité énergétique - Immobilisations	0 \$	95 127 \$	0 \$
Total des revenus reportés	0 \$	161 361 \$	0 \$
Total des réserves et des revenus reportés du conseil	3 178 287 \$	6 286 646 \$	6 125 285 \$

1.5 Principales statistiques du conseil scolaire

Le tableau suivant montre les principales statistiques du conseil scolaire. L'effectif des écoles est 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	2 347	1 925
EQM de l'école de jour – secondaire	1 207	949
Effectif total de l'école de jour	3 554	2 874

Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-2004	2009-2010
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	32%	94%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	78%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	26,46	23,24
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	20%	100%
Pourc. de classes à années multiples	71%	70%

Personnel

Personnel	2003-2004	2009-2010
Enseignantes et enseignants	222	218
Aides-enseignantes et aides-enseignants	72	76
Autres personnes-ressources pour les élèves	18	23
Personnel administratif de l'école	15	15
Personnel de bureau de l'école	16	18
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	39	40
Autre personnel hors classe	26	22
Total du personnel	408	412
Rapport élèves-enseignant	1:16	1:13

Personnel	2003-2004	2009-2010
Employés EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)¹	114,8	155,9
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	70,6 %	78,9 %

Éducation de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté	2003-2004	2009-2010
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	4 048 169 \$	5 960 205 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	4 115 756 \$	5 470 308 \$
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	-67 587 \$	489 897 \$

Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-2004	2009-2010
Nombre d'écoles	14	13
Effectif total de l'école de jour	3 554	2 874
Capacité totale (places)	4 630	4 271
% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)	76,8 %	67,3 %
Superficie du conseil scolaire (km²)	10 597	10 597
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires	7	7

f

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

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

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

Établissement d'un modèle de gestion efficace

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

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

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

Processus décisionnel

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillères et conseillers scolaires et l'administration principale ont établi les processus voulus pour faciliter les prises de décision quant aux objectifs en matière de rendement des élèves et de performance opérationnelle.	Oui
Les conseillères et conseillers scolaires et l'administration principale disposent des processus qui conviennent pour élaborer et tenir à jour les politiques et les procédures administratives assurant l'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
Un organigramme des services (accompagné des coordonnées du personnel clé) est publié sur le site Web du conseil scolaire.	Oui

Relève et développement de talent

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

Participation des intervenants

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

Établissement d'un modèle de gestion efficace

La structure de gestion du conseil scolaire définit clairement les rôles et les responsabilités du Conseil et des membres de l'administration principale, qui comptent actuellement sept conseillères et conseillers d'expérience ainsi qu'une élève conseillère ou un élève conseiller. La relation entre la directrice de l'éducation et la présidente du Conseil (la présidente), qui cumule 33 années d'expérience au sein du Conseil, est fondée sur la collégialité et la collaboration. C'est d'ailleurs la deuxième fois que la directrice de l'éducation travaille avec la présidente actuelle. La relation entre la présidente et les autres conseillères et conseillers scolaires est elle aussi axée sur la collaboration et le respect.

Le conseil scolaire applique avec rigueur le modèle de gestion de Carver, et les rôles entre le Conseil et l'administration principale sont clairement définis. Le conseil scolaire a mis en place des politiques pour orienter l'approche de gestion du Conseil, ainsi que des lignes directrices qui précisent les rôles et responsabilités de la direction et des conseillères et conseillers scolaires. C'est donc le Conseil qui établit et tient à jour les politiques, alors que l'administration principale élabore et met en œuvre des plans et des procédures de fonctionnement. Ces politiques sont énoncées dans les politiques du Conseil sur les liens existants entre les membres du personnel.

Le nouveau modèle de gestion du conseil scolaire a été mis en œuvre en 2006, après trois ans de discussions à l'échelle du Conseil et de l'administration principale. Les services d'un consultant externe ont été retenus pour former les membres du Conseil et de l'administration principale sur le modèle de Carver, et ils seront à nouveau retenus après les élections de 2010 pour donner de la formation pratique aux conseillères et conseillers scolaires nouvellement en poste et rafraîchir les connaissances des conseillères et conseillers scolaires réélus.

La directrice de l'éducation est entourée d'une équipe de six cadres supérieurs :

- Une surintendante des affaires et trésorière;
- Deux surintendantes de l'éducation;
- Une chef ou un chef des services pédagogiques (poste vacant en date du 30 avril 2010);
- Un aumônier.

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

Comités du Conseil

- Comité sur l'éducation et le développement
- Comité consultatif des Premières nations
- Comité de participation des parents
- Programmes d'apprentissage parallèle dirigé

Comités statutaires

- Comité consultatif pour l'enfance en difficulté (CCED)

- Comité sur les suspensions et les renvois

Comité spécial

- Comité de partenariat

Autres comités permanents du personnel du conseil scolaire :

- Comité mixte de santé et de sécurité
- Comité consultatif du personnel responsable de la dotation à l'élémentaire
- Comité mixte de perfectionnement professionnel

Le rendement de la directrice de l'éducation est évalué tous les mois dans le cadre des réunions du Conseil. L'évaluation consiste à déterminer la mesure dans laquelle elle se conforme aux douze politiques du Conseil sur les limitations de la direction. Ces politiques font toutes l'objet d'un rapport au moins une fois par année. La directrice de l'éducation doit démontrer une interprétation raisonnable des politiques et donner des preuves précises qu'elle se conforme à celles-ci. De plus, chaque année, elle se soumet à une évaluation du rendement (*évaluation des résultats, des bénéficiaires et des coûts*) par rapport aux énoncés des buts du Conseil (documents dans lesquels sont présentés les résultats que l'organisation désire atteindre). Elle doit alors démontrer une interprétation raisonnable des énoncés des buts et fournir des preuves précises attestant qu'elle s'y conforme.

Le Conseil a adopté plusieurs des suggestions du rapport ministériel du Comité pour l'examen de la gouvernance. Il a entre autres établi un code de déontologie qui figure sur le site Web du conseil scolaire. Dans le cadre de ses rencontres mensuelles, le Conseil doit démontrer qu'il se conforme aux exigences en matière de gestion. C'est pourquoi à chacune des réunions, il nomme une surveillante ou un surveillant chargé de rendre compte de son rendement. En outre, le Conseil examine chaque mois (sur un cycle de deux ans) au moins une politique sur la gestion, et ce, dans le cadre de son évaluation de rendement.

De plus, le Conseil a retenu les services d'une accompagnatrice ou d'un accompagnateur externe en matière de rendement et de gestion pour favoriser le perfectionnement professionnel continu à l'interne. La personne désignée assure le suivi des ordres du jour et des procès-verbaux des réunions du Conseil, rend compte des résultats concernant les mesures du Conseil en matière de gestion, formule des commentaires éclairés et offre régulièrement des séances de perfectionnement professionnel à l'interne.

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

Le conseil scolaire poursuit toujours certains objectifs de son plan stratégique de 2004-2007. Depuis 2007, il se base sur le processus d'élaboration du budget annuel pour préparer et étayer son plan stratégique annuel. Les priorités annuelles du budget sont déterminées par le conseil exécutif (défini dans les sections suivantes) afin d'assurer la conformité avec le plan d'amélioration du conseil scolaire et les énoncés des buts du Conseil. Le plan d'amélioration du conseil scolaire tient compte des commentaires des équipes d'amélioration des écoles de façon à ce que le processus rejoigne tous les niveaux de l'organisation. Une fois les plans élaborés, ils sont communiqués avec le personnel et les intervenants pendant les réunions des directions d'école, des conseils d'école et des comités consultatifs pour l'enfance en difficulté. Ils sont aussi affichés sur le site Web public du conseil scolaire. Le Conseil est tenu au courant des objectifs par l'entremise de présentations régulières, de rapports effectués par la directrice de l'éducation et d'une surveillance mensuelle et annuelle des buts. De plus, la directrice de l'éducation prépare un rapport annuel officiel de la direction de l'éducation.

Bien que le conseil scolaire poursuive certains des objectifs de son plan stratégique précédent et que le plan d'amélioration du conseil scolaire et les énoncés des buts constituent les principaux éléments sur lesquels se base la planification stratégique, le Conseil n'a pas élaboré de plan stratégique pluriannuel depuis son plan de 2004-2007. La directrice de l'éducation et la présidente ont mentionné que c'était là une priorité pour le conseil scolaire au cours de l'année à venir, après la tenue des élections. Le Conseil devrait continuer à concevoir un plan stratégique pluriannuel comprenant des objectifs scolaires et non scolaires, de façon à orienter clairement l'ensemble du personnel par rapport aux objectifs à long terme.

Une fois le plan pluriannuel élaboré, le conseil scolaire devrait concevoir un plan opérationnel annuel officiel qui renforcerait davantage l'efficacité opérationnelle en démontrant son harmonisation avec le plan stratégique pluriannuel du Conseil. Ce plan couvrirait toutes les opérations, y compris les ressources humaines, la gestion financière et la gestion des installations.

Actuellement, chaque service fixe ses propres objectifs opérationnels annuels qu'il présente à la directrice de l'éducation. Le conseil scolaire devrait élaborer un plan opérationnel global afin de permettre aux services d'assurer le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis. Cela permettrait aux services d'élaborer des plans annuels pouvant être révisés régulièrement sans toutefois modifier le plan stratégique global. Une fois les plans élaborés, l'administration principale devrait communiquer chaque année au Conseil l'état et les résultats de ses plans.

Processus décisionnel

Le processus d'établissement de l'ordre du jour et de prise de décision est officiel et répond aux objectifs en matière de rendement des élèves et de rendement opérationnel. Les points et les sujets devant figurer à l'ordre du jour du Conseil sont énoncés dans le calendrier annuel du Conseil. Ce document est préparé chaque année et actualisé aux trois mois lors des rencontres de planification du calendrier. Ce processus est décrit de façon officielle dans le document de politique sur la planification de l'ordre du jour (GP5).

Les ordres du jour pour les réunions du Conseil sont établis conjointement par la directrice de l'éducation, la présidente du Conseil et le vice-président du Conseil. Les points précis à l'ordre du jour doivent être fixés en fonction du calendrier annuel. Avant d'être inscrits à l'ordre du jour, ces points sont étudiés afin qu'ils portent sur des questions de gestion plutôt que d'administration. Les points ajoutés au calendrier annuel doivent satisfaire des critères prédéterminés et sont soumis à l'approbation de la présidente du Conseil.

Le Conseil dispose de processus appropriés pour élaborer et tenir à jour les politiques et les procédures administratives. Comme mentionné plus haut, les conseillères et conseillers scolaires utilisent un calendrier d'examen des politiques sur la gestion, lequel est mis à jour au début de chaque année scolaire au cours de la séance annuelle de planification du calendrier. Les conseillères et conseillers scolaires doivent réviser une politique par mois. L'administration principale s'assure que les révisions des politiques ont lieu en temps opportun, et formule des suggestions quant aux changements pouvant y être apportés à la suite des réunions hebdomadaires du conseil exécutif et des réunions bimensuelles du conseil administratif. Ces réunions permettent de revoir et d'actualiser les procédures administratives. Toutes les politiques et procédures administratives sont affichées sur le site Web du conseil scolaire.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

La structure organisationnelle et les rôles et responsabilités de l'équipe d'administration principale du conseil scolaire ont été clairement définis et étayés dans les descriptions de poste du service des RH. La directrice de l'éducation est appuyée par une équipe de six cadres supérieurs, soit :

- Une surintendante des affaires et trésorière;
- Deux surintendantes de l'éducation;
- Une chef ou un chef des services pédagogiques (poste vacant en date du 30 avril 2010);

- Un aumônier.

L'administration principale du conseil scolaire se divise en deux groupes. Le premier est constitué du conseil exécutif, c'est-à-dire la directrice de l'éducation, les surintendantes de l'éducation, la surintendante des affaires, l'aumônier et la chef ou le chef des services pédagogiques. Le conseil administratif se compose quant à lui du gestionnaire des installations et de la santé et sécurité, de la gestionnaire ou du gestionnaire des ressources humaines (RH), de la gestionnaire ou du gestionnaire des technologies de l'information (TI), du leader pour la réussite des élèves, de l'agente des communications et de l'ensemble des membres du conseil exécutif (les postes de gestionnaires des RH et des TI étaient tous deux vacants au moment de l'examen).

Le conseil scolaire emploie une agente des communications (qui relève directement de la directrice de l'éducation), qui est responsable du rayonnement, de la communication et de la gestion du calendrier des communications. La structure hiérarchique du conseil scolaire, de même que les coordonnées de tous les principaux membres du personnel, est affichée sur le site Web du conseil scolaire. L'organigramme du conseil scolaire s'y trouve également.

Relève et développement du talent

Le conseil scolaire ne possède pas de plan officiel pour la planification de la relève et le développement du talent. En effet, dans le cadre de la Stratégie ontarienne en matière de leadership, le conseil scolaire est encore à l'étape préalable à la mise en œuvre du plan, et il collabore actuellement avec les directions d'école pour concevoir une série de modules sur le leadership. De plus, le conseil scolaire travaille sur un programme de mentorat pour les directions d'école, selon lequel les deux surintendantes de l'éducation et la chef ou le chef des services pédagogiques doivent se réunir et discuter avec les directions d'école une fois par mois. La directrice de l'éducation a cependant déterminé que la planification du leadership serait prioritaire pour le conseil scolaire, et tente de miser sur les meilleures pratiques des programmes de leadership et de développement du talent des autres conseils scolaires, en plus d'utiliser les outils du ministère et d'autres associations pour élaborer un programme propre au conseil scolaire.

Le conseil scolaire devrait aller de l'avant avec son projet d'élaborer un plan officiel de relève et de développement du talent pour le personnel scolaire et non scolaire. Cela permettra de renforcer et d'appuyer les capacités de leadership dans tous les aspects et services du conseil scolaire.

Participation des intervenants

La direction consulte activement les intervenants, et le conseil scolaire emploie une agente des communications qui relève directement de la directrice de l'éducation et qu'elle rencontre toutes les semaines. La stratégie de communication annuelle est axée

sur les tâches, c'est-à-dire qu'elle se concentre sur des projets annuels et des activités de sensibilisation. Le conseil scolaire utilise de nombreuses techniques de sensibilisation, notamment le rapport annuel de la direction de l'éducation, les bulletins d'information trimestriels, les communiqués de presse et les mises à jour sur Twitter. De plus, le conseil scolaire utilise bon nombre d'outils pour faciliter les communications internes et externes. Mentionnons entre autres un outil d'enquête permettant de recueillir les commentaires du personnel, un système de partage des documents internes et un portail à l'intention des conseillères et conseillers scolaires sur lequel est affichée toute l'information concernant les réunions du Conseil et les points à l'ordre du jour. Chaque année, le Conseil participe à des activités « de liaison » au cours desquelles un groupe particulier d'intervenants est sélectionné et une activité favorisant la création de liens est organisée (p. ex. un groupe de discussion), avec l'appui des conseillères et conseillers scolaires. Les discussions sont orientées autour de deux ou trois questions reposant sur les énoncés des buts du Conseil. Une analyse des commentaires et des réponses est ensuite menée, laquelle servira de point de repère pour examiner les énoncés des buts et établir les priorités futures.

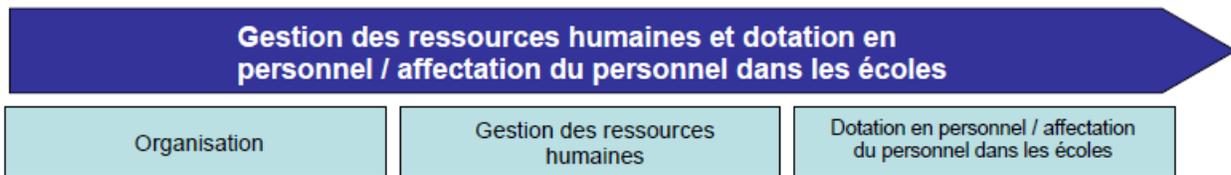
Les membres de l'équipe d'administration principale participent activement à différents forums à l'échelle provinciale et nationale. Ils sont notamment membres de la Ontario Catholic Supervisory Officer Association, des équipes ressources de la province pour le développement du caractère, du Comité consultatif sur la Gestion de l'information pour l'amélioration du rendement des élèves et du Council of Ontario Directors of Education (CODE).

Recommandations :

- Au moyen d'un processus de consultation, le conseil scolaire devrait élaborer et communiquer un plan stratégique pluriannuel qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle.
- Une fois le plan stratégique global élaboré, le conseil scolaire devrait concevoir un plan opérationnel annuel officiel qui correspond aux objectifs stratégiques pluriannuels du Conseil. Ce plan devrait traiter de tous les aspects de ses opérations non scolaires, y compris les ressources humaines, les finances et la gestion des installations. Cela permettra aussi à tous les services de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
- L'administration principale devrait communiquer annuellement aux conseillères et conseillers scolaires l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel du conseil scolaire, une fois qu'ils sont au point.

- Le conseil scolaire devrait établir un plan de relève officiel en prévision des départs à la retraite et des démissions des principales et principaux gestionnaires, administratrices et administrateurs. Ce plan devrait inclure les cadres supérieurs des services scolaires et non scolaires et favoriserait le maintien et le renforcement des capacités en matière de leadership.

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

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Surveillance et communication des politiques

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Comme il ne s'est pas doté d'un plan annuel officiel, le service des RH utilise des calendriers de paie et de projets pour orienter ses objectifs annuels. La structure du service est décentralisée, c'est-à-dire que certaines des tâches du service des RH (comme la dotation en personnel et l'affectation du personnel) sont attribuées à d'autres services du conseil scolaire qui travaillent en collaboration avec le service des RH. Le conseil scolaire est actuellement en période de recrutement pour le poste de

gestionnaire des ressources humaines. L'administration principale assure le suivi des calendriers de paie et de projets afin d'assurer leur harmonisation avec les autres objectifs du conseil scolaire.

Le service des RH n'a pas mené de sondage officiel pour mesurer le degré de satisfaction du personnel par rapport aux services qu'il offre. Cependant, les sondages sont régulièrement utilisés pour évaluer les besoins précis de divers services. Les commentaires sur les services offerts sont surtout formulés de façon informelle.

Le service devrait remanier son calendrier et envisager d'élaborer un plan annuel de service comprenant des objectifs mesurables, des responsabilités définies et des échéances cibles. 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 plan devrait s'harmoniser avec le plan stratégique et le plan opérationnel du conseil scolaire une fois que ces derniers auront été élaborés.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

L'organigramme du service est à jour, et les membres possèdent l'expérience de travail ainsi que les diplômes pertinents. Certaines responsabilités concernant la dotation relèvent des membres du conseil exécutif. La ou le titulaire du poste de gestionnaire des RH doit détenir un diplôme d'études supérieures ainsi que la certification canadienne des professionnelles agréées et des professionnels agréés en ressources humaines (PARH).

Surveillance et communication des politiques

Le service des RH est responsable de nombreuses politiques, y compris celles sur les relations de travail, l'évaluation du rendement du personnel non enseignant, l'invalidité de longue durée, le harcèlement sexuel au travail, la violence et le harcèlement au travail (projet de loi 168), l'équité en matière d'emploi et la gestion des mesures d'encouragement à l'assiduité du personnel.

Les membres du personnel peuvent consulter toutes les politiques et procédures des RH sur le site Web du conseil scolaire et sur le portail interne. Le service surveille la conformité à ses politiques de manière réactive, en se basant sur des preuves empiriques ou des plaintes. Le service reste aussi à l'affût des tendances qui se dessinent et offre des séances de formation au personnel du conseil scolaire, au besoin.

On encourage le personnel à se conformer aux politiques des RH par la sensibilisation et la supervision. La direction s'assure que le personnel reste informé des modifications

apportées aux politiques et aux mises à jour des procédures administratives en offrant de l'orientation continue sur les nouvelles politiques dans le cadre de jours de développement professionnel et par le biais de communications électroniques et des directions d'école. Au cours des séances de réflexion annuelles et des réunions mensuelles, les directions d'école sont informées des politiques et problèmes émergents ou pressants du service des RH. Tous les mois, un calendrier est envoyé aux directions d'école pour leur rappeler les politiques et procédures qu'ils doivent connaître ou revoir mensuellement avec leur personnel.

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 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.

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.	Oui
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 au minimum le nombre des griefs.	Oui

Processus d'évaluation du rendement des employés

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

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

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

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

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

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

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

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.	Non
Des entrevues de fin d'emploi confidentielles ont lieu pour toute personne qui démissionne, part en préretraite anticipée ou est mutée.	Non

Recrutement et embauche du personnel

Les pratiques de recrutement du conseil scolaire permettent de recruter un nombre adéquat de candidates et de candidats qualifiés pour les services scolaires et non scolaires.

Le recrutement scolaire se fait surtout par l'embauche d'enseignantes et enseignants associés et par l'entremise du salon des carrières de la faculté d'éducation de l'Université Nipissing. Habituellement, on affiche les postes dans le journal seulement si le personnel disponible ne possède pas les qualifications particulières requises. Dans la majorité des cas, le nouveau personnel enseignant est engagé comme personnel occasionnel avant de pouvoir occuper un poste permanent à temps plein. La dotation

en personnel non scolaire se fait en grande partie à l'interne. Cependant, selon les besoins, les postes sont affichés sur le site Web public du conseil scolaire. Le conseil scolaire reçoit régulièrement des demandes d'emploi de candidates et de candidats externes, tant pour les postes scolaires que non scolaires.

Les processus d'entrevues du personnel scolaire et non scolaire sont normalisés et clairement consignés sous forme d'une liste de vérification pour l'embauche du personnel. Les demandes d'emploi du personnel scolaire sont étudiées par les surintendantes de l'éducation qui créent un bassin de candidates et de candidats à convoquer en entrevue. Le comité d'entrevue est formé d'un minimum de trois directions d'école, qui étudient plus en profondeur les candidatures retenues. Des listes de questions normalisées sont utilisées pour chaque entrevue. Le comité formule ensuite une recommandation à la surintendante de l'éducation, et celle-ci soumet la proposition d'embauche à l'approbation de la directrice de l'éducation.

Le processus d'embauche du personnel non scolaire est semblable à celui du personnel scolaire. Le service des RH étudie les candidatures afin de créer un bassin de candidates et de candidats pour le comité d'entrevue. Dans le cas des postes nécessitant un financement particulier, un membre de l'équipe d'administration principale prend part aux entrevues. Les autres comités d'entrevue sont quant à eux composés de directions d'école et de membres du personnel du service des RH. Un peu comme pour le personnel scolaire, le comité d'entrevue utilise des questions d'entrevue prédéterminées et formule des recommandations à la surintendante des affaires, qui revoit la proposition avant de la transmettre à la directrice de l'éducation aux fins d'approbation.

Relations de travail

La direction des RH et l'administration principale ont mis sur pied plusieurs comités patronaux-syndicaux qui se réunissent régulièrement, comme spécifié dans la convention collective. Ces comités sont formés entre autres de membres du personnel du service des RH, du gestionnaire du service des installations, de l'équipe d'administration principale et de représentantes et représentants syndicaux. Les comités patronaux-syndicaux suivants représentent les unités de négociation collective du conseil scolaire :

Association des enseignantes et des enseignants catholiques anglo-ontariens

- Comité mixte de perfectionnement professionnel;
- Comité de liaison (unité de négociation de l'élémentaire de Nipissing);
- Comité consultatif responsable de la dotation à l'élémentaire;

- Comité consultatif responsable de la dotation au secondaire (unité de négociation du secondaire de Nipissing);
- Comité de liaison (unité de négociation locale des enseignantes suppléantes et enseignants suppléants de Nipissing).

Syndicat canadien des employées et employés professionnels et de bureau (SEPB)

- Comité de liaison.

Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP)

- Comité patronal-syndical.

Les conventions collectives du conseil scolaire définissent les marches à suivre en cas de griefs, et la direction des RH a mis en œuvre des procédures visant à diminuer le nombre de griefs. De plus, le service a élaboré des procédures en cas de grief pour le personnel non syndiqué.

Le gestionnaire du service des RH participe à toutes les négociations collectives. L'avocate ou l'avocat du conseil scolaire est présent lors des négociations avec le personnel enseignant de niveaux élémentaire et secondaire, et la surintendante des affaires assiste à toutes les négociations sauf à celles concernant les enseignantes suppléantes et enseignants suppléants. L'administration principale et les directions d'école sont informées des problèmes pressants relatifs aux relations de travail et aux conventions collectives dans le cadre d'une séance de réflexion sur le perfectionnement professionnel qui se tient à l'automne. En collaboration avec l'administration principale, le service des RH aide de façon proactive les directions d'école à régler leurs problèmes de relations de travail, à éviter les griefs et à entretenir un dialogue ouvert avec les syndicats.

Processus d'évaluation du rendement des employés

Le conseil scolaire a établi des procédures d'évaluation du rendement pour tous les groupes d'employés. Les évaluations sont gérées de façon centrale par le service des RH. Le personnel du service génère des rapports grâce au logiciel de gestion électronique des ressources humaines et assure un suivi régulier des besoins en matière d'évaluation. Les rapports sont approuvés par la surintendante de l'éducation puis transférés aux directions d'école. Les directions d'école sont responsables d'envoyer des lettres aux membres du personnel qui doivent se soumettre à une évaluation du rendement dans l'année à venir. Les problèmes de rendement sont gérés par les directions d'école avec l'aide de la surintendante de l'éducation et du personnel des RH.

Le nouveau personnel enseignant est évalué grâce au Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE). De la formation sur ce programme est d'ailleurs offerte aux directions d'école. Les évaluations sont signées par la direction d'école ainsi que par l'enseignante ou l'enseignant évalué. Les évaluations du PIPNE sont transmises à la surintendante de l'éducation et téléchargées par l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario une fois par année, au mois de juillet. Le conseil scolaire utilise des mesures disciplinaires progressives pour encadrer le personnel, et il informe le Conseil de tout congédiement ainsi que des raisons l'ayant motivé.

Le perfectionnement professionnel n'est pas développé et offert de façon centrale par un seul service, mais il est plutôt géré par divers services et par des équipes de différents services. Le perfectionnement professionnel est lié aux priorités du conseil scolaire, et ce, pour tous les groupes d'employés. Pour le personnel enseignant, le perfectionnement professionnel s'effectue en fonction du plan d'amélioration du conseil scolaire, et l'équipe chargée des programmes d'études élabore un plan annuel pour répondre aux besoins du personnel enseignant dans ce domaine. Le service des RH offre à l'ensemble du personnel du perfectionnement professionnel sur les problèmes en matière de RH, comme la confidentialité et la surveillance des renseignements, la violence et le harcèlement au travail ainsi que les procédures et exigences relatives à la paie. Pour les aides-enseignantes et aides-enseignants, le perfectionnement professionnel comprend une séance d'une journée et se fait en fonction de leurs commentaires.

Le plan annuel de perfectionnement professionnel du personnel non enseignant est préparé par le service des RH et la surintendante des affaires. Le plan est ensuite ajusté au fur et à mesure que des problèmes se présentent au cours de l'année. Le perfectionnement professionnel des concierges a lieu à la fin de chaque année scolaire et se base sur les résultats du sondage sur l'évaluation des besoins menée auprès des concierges.

Les membres du personnel participent à la planification des activités de perfectionnement professionnel et prennent part à la prestation des activités offertes aux autres membres. La direction a collaboré avec les syndicats, par l'entremise de comités conjoints de relations de travail, afin de prendre le pouls des besoins du personnel en matière de perfectionnement professionnel. On utilise aussi les sondages pour recueillir les commentaires du personnel à la fin des activités de perfectionnement professionnel, et l'information est utilisée pour améliorer les séances suivantes. Le processus de rétroaction permet au personnel de formuler des suggestions quant au perfectionnement professionnel qui devrait être offert, et quant à la façon dont les suivis devraient être effectués. D'autres commentaires sont également recueillis pendant les réunions mensuelles des directions d'école et les réunions des équipes d'amélioration des écoles.

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

Le conseil scolaire décourage l'absentéisme en soulignant le travail du personnel ayant un taux de présences quotidiennes élevé (p. ex., une assiduité sans faille est récompensée par deux jours de vacances supplémentaires). Toute lettre reconnaissant l'assiduité exemplaire d'un membre du personnel est signée par la directrice de l'éducation, et une copie est transmise à la direction d'école ou à la superviseuse ou au superviseur afin d'être consignée au dossier de l'employée ou de l'employé.

Le conseil scolaire a adopté un système révisé en 2001 pour assurer un suivi régulier de l'assiduité du personnel. En cas de maladie, les employées et employés doivent appeler directement leur direction d'école. Celle-ci note les absences et envoie par télécopieur une demande de remplacement à un fournisseur tiers qui gère toutes les demandes à cet effet. Une fois qu'une remplaçante ou un remplaçant est trouvé, le fournisseur envoie par télécopieur la confirmation de remplacement au secrétariat de l'école où on effectue un rapprochement avec les dossiers de l'école. Le conseil scolaire considère la possibilité d'automatiser davantage son système de déclaration d'absence.

Lorsque les employées ou employés retournent au travail, elles ou ils consignent leurs absences dans le système électronique de rapport d'absence du système scolaire, appelé E-Payroll. Les directions d'école examinent et signent toutes les demandes d'absences de même que les rapports mensuels de rapprochements des absences. Le système de soutien à l'assiduité du conseil scolaire permet à la direction de produire différents rapports sur l'absentéisme, que ce soit pour des membres précis du personnel ou un groupe d'employés, pour une journée en particulier ou plusieurs jours.

Bien que le service produise des rapports sur les tendances en matière d'assiduité, ces rapports ne sont pas liés aux objectifs ni aux initiatives établis dans le cadre d'une stratégie ou d'un programme officiel d'encouragement à l'assiduité. À cet égard, le conseil scolaire devrait officialiser son programme et rendre compte des tendances en matière d'assiduité du personnel comparativement aux objectifs définis. Le conseil scolaire devrait aussi chercher à rendre son système de soutien à l'assiduité plus efficient, par exemple en y intégrant un système automatisé de déclaration d'absence.

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

La fonction de la paie du conseil scolaire relève du service des RH. Tout changement apporté au dossier personnel ou au dossier de paie d'une employée ou d'un employé requiert la préparation d'un formulaire de traitement interne signé par la surintendance appropriée. Cette façon de procéder permet d'assurer la bonne répartition des tâches. Toutes les fonctions de la paie sont gérées à l'interne, et l'ensemble du personnel à temps plein et à temps partiel est inscrit au virement du salaire.

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 par l'entremise d'IPPS.net. Tous les ans, le service des RH synchronise les qualifications des membres du personnel enseignant avec la base de données de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario. Les qualifications des nouvelles employées et des nouveaux employés sont confirmées au moyen du registre de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario.

Le conseil scolaire a établi un comité sur l'équité salariale qui s'occupe de la mise à jour du plan d'équité salariale du conseil scolaire pour tous les groupes d'employés. De la formation sur l'équité salariale a récemment été mise en place, et le conseil scolaire collabore étroitement à ce processus avec les syndicats. Il n'y a actuellement aucun grief non réglé.

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

L'équipe de gestion du conseil scolaire a proposé de retenir les services d'une vérificatrice ou d'un vérificateur externe pour étudier les régimes d'avantages sociaux du personnel dans l'avenir. Le conseil scolaire a récemment embauché une tierce partie pour réviser son programme de médicaments pharmaceutiques et faire des recommandations en vue de réaliser des économies. Le fournisseur de régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire lui envoie un rapport mensuel qui fait l'objet de rapprochements à l'interne par le service des RH. Le système des RH transmet les données sur les cotisations des membres du personnel et de l'employeur au Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (RREO) et au Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario (OMERS), afin que toutes les employées et tous les employés admissibles soient inscrits rapidement et en bonne et due forme.

Le conseil scolaire a aussi mis au point des procédures garantissant la bonne gestion de ses régimes d'avantages sociaux. En effet, la gestion des régimes relève maintenant exclusivement des services administratifs, et un plan de gestion des limitations fonctionnelles a été instauré afin de renseigner le personnel sur les possibilités de retour au travail lorsqu'un rapport d'incident a été rempli.

La plupart des éléments des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire reposent sur les conventions collectives et sont communiqués au Conseil lorsque des ententes sont conclues. De plus, au cours du processus d'élaboration du budget, le Conseil doit être informé des hypothèses émises par le conseil scolaire en lien avec les avantages sociaux. Le conseil scolaire ne prend pas de mesures pour limiter le coût des régimes d'avantages sociaux, mais il reçoit de son fournisseur les montants de référence moyens des régimes d'avantages sociaux de l'industrie. Le conseil scolaire vérifie annuellement ses conditions financières pour s'assurer que les taux, les dépenses et les tarifs sont concurrentiels, et commande des rapports à des consultants externes

pour comparer ses coûts à ceux d'autres conseils scolaires. La dernière fois où le conseil scolaire a exploré le marché pour un nouveau fournisseur remonte à 2000.

La direction devrait envisager d'effectuer régulièrement des vérifications pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux. Cette mesure garantirait le caractère juste et valable des remboursements de réclamations.

Surveillance de la satisfaction du personnel

Le service des RH ne recueille pas officiellement les commentaires du personnel par l'entremise d'un sondage, et ne mesure pas l'attitude générale quant au niveau de satisfaction du personnel par rapport aux services fournis par le service des RH. Des sondages informels ont toutefois été menés auprès du personnel pour mesurer le degré de satisfaction relativement au service des RH ainsi que les forces et les faiblesses du service. Par le passé, plusieurs groupes d'employés ont également répondu à des sondages sur le bien-être. La direction réalise officiellement des entrevues de fin d'emploi avec le personnel non enseignant. Bien que le conseil scolaire affiche un taux de roulement réduit, des pratiques comme les enquêtes menées auprès du personnel et les entrevues de fin d'emploi permettraient à la direction de recueillir des données de grande valeur pouvant contribuer aussi bien au perfectionnement professionnel qu'à l'élaboration de politiques en mesure d'influer sur les relations futures entre les employées et les employés.

Recommandations :

- La direction devrait communiquer régulièrement avec le Conseil et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité de son programme d'encouragement à l'assiduité.
- La direction devrait envisager d'effectuer régulièrement des vérifications pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux. Cette mesure garantirait le caractère juste et valable des remboursements de réclamations.
- La direction devrait envisager la mise sur pied d'enquêtes sur la satisfaction du personnel qui couvriraient tous les groupes d'employés. Elle pourrait ainsi améliorer la communication avec le personnel et utiliser les renseignements ainsi obtenus dans les plans de perfectionnement professionnel et les politiques des RH.
- La direction devrait envisager d'élaborer un plan de relève officiel afin de mener des 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'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

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

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

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	Preuve de l'adoption?
Des systèmes sont mis en place et sont accessibles au personnel des RH et des finances pour établir et faire le suivi du niveau de personnel approuvé.	Oui
La direction présente périodiquement des rapports sur l'affectation réelle du personnel, comparativement au plan d'allocation et au budget originaux approuvés (ETP par fonction, département et programme, données réelles par rapport au budget).	Oui

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	Preuve de l'adoption?
Des méthodes sont en place pour permettre d'ajuster l'affectation des membres du personnel de l'école, si les estimations concernant l'effectif ou le financement changent ultérieurement à l'approbation du budget.	Oui
Le plan de la direction visant à offrir des services de soutien aux élèves et les doter en personnel s'appuie sur une analyse des besoins des élèves.	Oui

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

Le modèle d'affectation du personnel enseignant du conseil scolaire se base uniquement sur l'effectif des élèves, les exigences du ministère et les paramètres des conventions collectives. Le conseil scolaire amorce le processus d'affectation du personnel avec les prévisions de l'effectif des directions d'école. Ces prévisions sont transmises à la surintendante de l'éducation et communiquées à la surintendante des affaires qui les compare avec les prévisions globales du service des finances pour l'ensemble du conseil scolaire.

Le processus de dotation en personnel scolaire pour l'année suivante débute en février et se base sur les prévisions de l'effectif et le nombre réel d'élèves. Les prévisions sont préparées par la surintendante de l'éducation et la directrice de l'éducation et sont étudiées de façon à déterminer les possibilités de gains d'efficacité, par exemple le regroupement de classes. On établit ensuite les prévisions de l'effectif pour les élèves ayant des besoins particuliers et on les ajoute aux prévisions globales. Pendant les mois de mars et d'avril, la surintendante de l'éducation consulte les directions d'école individuellement, puis collectivement afin de revoir et d'ajuster les propositions relatives à la dotation en personnel. Les propositions sont diffusées au début du mois de juin. En cas de surplus, on sollicite les commentaires des présidentes ou présidents des syndicats. Avant de confirmer les niveaux d'affectation finaux de personnel enseignant, on discute avec les directions d'école des besoins du système dans le cadre de deux réunions d'une journée sur la dotation en personnel, l'une pour le programme régulier de langue anglaise et l'autre pour le programme régulier d'immersion en français. Les niveaux d'affectation sont révisés en septembre, dès que l'effectif de chaque école est confirmé.

La surintendante de l'éducation approuve les niveaux finaux d'affectation d'aides-enseignantes et aides-enseignants en se fondant sur les recommandations de la coordonnatrice de l'enseignement à l'enfance en difficulté. Le service des RH surveille étroitement le processus d'affectation du personnel non scolaire, lequel est géré à l'interne par des services précis. Les processus d'affectation du personnel pour les différents groupes d'employés du conseil scolaire sont décrits ci-dessous.

Personnel scolaire

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

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 on détermine les affectations pour les transferts entre les écoles.

Personnel professionnel des services à l'élève

Les professionnels et les paraprofessionnels font l'objet d'une répartition centralisée selon les orientations des conventions collectives et les commentaires des directions d'école et de l'administration principale.

Personnel de secrétariat et 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.

Personnel de conciergerie

Le service des installations procède à une répartition centralisée du personnel de conciergerie. Le calcul se base sur un modèle englobant le nombre de classes, le nombre d'enseignantes et d'enseignants, le nombre d'élèves, la superficie de l'école en pieds carrés et la grandeur de la cour.

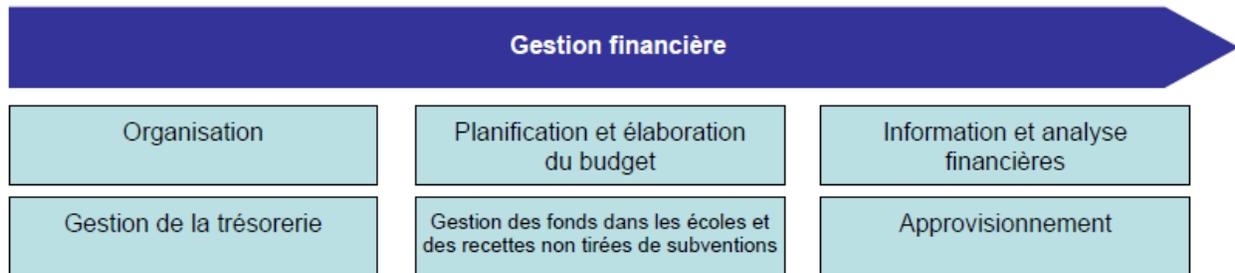
Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

Le conseil scolaire exerce une surveillance constante des niveaux de dotation en personnel, et les processus sont en place pour assurer une affectation appropriée. Pour qu'une employée ou un employé puisse recevoir sa paie, il faut créer un profil dans le programme IPPS.net à l'aide d'une lettre revue par la surintendante des affaires ou la surintendante de l'éducation et signée par la directrice de l'éducation. Tout changement relatif à la dotation et à l'affectation doit se faire selon ce processus. Les modifications concernant la dotation en personnel et l'affectation du personnel peuvent découler de changements aux prévisions de l'effectif. L'affectation est révisée tous les mois lorsque les secrétaires d'école remettent un rapport mensuel sur l'effectif réel par rapport aux estimations. Le conseil scolaire utilise les analyses des besoins des élèves de même que les commentaires des intervenants pour déterminer le nombre d'élèves pour

lesquels il faudra embaucher des enseignantes-ressources et des enseignants-ressources en éducation de l'enfance en difficulté.

Des rapports mensuels présentés au Conseil offrent un aperçu du nombre d'embauches et de congédiements effectués. L'administration principale fait état des écarts entre les prévisions en dotation et les niveaux de dotation réels en octobre, une fois qu'ils sont définitifs. Les mouvements de personnel durant l'année doivent être rapportés au Conseil lors des réunions mensuelles. Le conseil scolaire devrait présenter périodiquement des rapports sur l'affectation réelle du personnel, comparativement au plan d'allocation et au budget originaux approuvés.

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 aux autres intervenants s'intéressant au conseil scolaire illustre les buts et priorités approuvés relativement au rendement des élèves.

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

4.1 Organisation des finances

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

- déterminer si des politiques et modalités ont été établies pour appuyer les principales fonctions et activités financières ainsi que les priorités opérationnelles nécessaires et vérifier si elles correspondent aux objectifs prévus en ce qui concerne le rendement des élèves;
- déterminer si le service des finances appuie tous les buts et priorités et les obligations de rendre compte établis par le conseil scolaire;
- évaluer l'efficacité et l'efficacite de la structure du service et 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. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Surveillance et communication des politiques

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service des finances prend ses priorités et son plan à même le processus et les priorités budgétaires annuels du conseil scolaire. Le conseil exécutif détermine les priorités budgétaires en s'assurant qu'elles correspondent aux échéances du ministère. Le service crée une liste des tâches à partir de ces priorités et répartit les

responsabilités et les exigences en matière de présentation de rapports pour chacune des tâches.

Bien que le service des finances établisse ses orientations directement à partir du budget, la direction devrait envisager d'élaborer un plan annuel de service dans lequel figureraient des objectifs mesurables, des renseignements relatifs aux responsables désignés et les échéances cibles. Ce plan devrait correspondre au plan opérationnel annuel du conseil scolaire et s'appuyer sur son plan stratégique global. Il créerait un lien entre les priorités du service, 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 des finances relève de la surintendante des affaires. Le service possède des descriptions claires des rôles et des responsabilités de tous les postes, y compris les qualifications requises et des listes des tâches exigées. La surintendante des affaires est identifiée sur le site du conseil scolaire, bien qu'aucune coordonnée ne soit fournie pour le service. Le conseil scolaire devrait envisager d'afficher ces coordonnées. Les membres du personnel du service des finances possèdent la formation et l'expérience appropriées pour exercer leurs fonctions, y compris les titres professionnels relatifs à la comptabilité et les compétences d'agente ou d'agent de supervision.

Surveillance et communication des politiques

Le service des finances est chargé d'élaborer les politiques et modalités financières et administratives telles que :

- la comptabilité pour les fonds dans les écoles;
- la préparation et l'examen du budget;
- les cartes d'achat;
- les droits de scolarité pour les élèves de la province;
- l'utilisation de véhicules pour les opérations du conseil scolaire;
- la publicité.

Le personnel du service des finances offre des formations aux nouvelles employées et aux nouveaux employés (comme les secrétaires d'école et les directions d'école) sur les systèmes financiers et les politiques en vigueur au moment de l'embauche. Le service veille à ce que les membres du personnel comprennent les politiques et

modalités financières grâce à la formation initiale, à leur engagement continu et à la bonne communication. Il a créé un calendrier de contrôle des politiques à l'aide de son système électronique de gestion des finances, lequel comprend des listes de contrôle et émet des rappels concernant la surveillance de certains membres du personnel.

Le service des finances veille à la conformité aux politiques et modalités avec l'aide des directions d'école. Il participe également activement à la révision des politiques financières effectuée pendant les séances de réflexion annuelles des directions d'école. Des réunions mensuelles sont organisées en vue d'informer le service sur les nouvelles politiques financières. Le service des finances possède un portail protégé par un mot de passe qui contient tous les renseignements financiers et auquel seul le personnel du service a accès.

Recommandation :

- Le service des finances devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et à l'orientation stratégique globale 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.

4.2 Planification et élaboration du budget

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

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

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

Processus d'élaboration du budget annuel

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

Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire

Principales pratiques liées à la planification et à l'élaboration du budget	Preuve de l'adoption?
La direction relève et consigne tous les risques pendant le processus de planification budgétaire et élabore des stratégies pour atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés.	Non
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 s'est doté d'un processus d'élaboration du budget annuel qui incorpore les observations de tous les principaux intervenants, y compris la direction, les conseillères et conseillers scolaires et les membres de la collectivité. Dans le cadre de ce processus, des séances avec l'administration principale et des réunions avec les directions d'école sont tenues en février pour discuter des priorités budgétaires. Le processus d'élaboration du budget n'a toutefois pas été officiellement consigné. Le conseil scolaire devrait prendre le temps de remédier à la situation pour assurer la transparence du Conseil et clarifier les rôles et responsabilités du personnel du conseil scolaire.

Le processus d'élaboration du budget débute en février par des consultations et la collecte des feuilles de calcul du budget de chaque service. Le service des finances distribue une feuille de calcul à chaque service qui doit ensuite la remplir en indiquant ses prévisions budgétaires et ses hypothèses. Puis, le personnel du service des finances regroupe tous les renseignements sur une seule feuille de budget général. Les services apportent leurs commentaires sur le budget tout au long de son élaboration et fournissent une rétroaction sur les prévisions budgétaires révisées. La planification des dépenses entre les services est fondée sur la collégialité et toutes les nouvelles demandes de fonds doivent être accompagnées d'une proposition de financement. Le conseil scolaire ne travaille pas directement avec les conseils coïncidents en ce qui a trait à l'élaboration du budget, bien qu'il communique avec eux à propos de questions budgétaires pendant l'année.

La direction a adopté une approche intégrée en ce qui concerne les prévisions de l'effectif, lesquelles comprennent les tendances historiques et les données actuelles du conseil scolaire. La surintendante des affaires établit les prévisions de l'effectif en fonction des tendances historiques et des prévisions de chaque école élaborées par la surintendante de l'éducation. Le conseil scolaire s'efforce de maintenir la marge de précision des prévisions de l'effectif finales sous la barre des 2 %. Il ne s'attend pas au même niveau de précision en ce qui concerne les prévisions de l'effectif sur 10 ans qu'il effectue chaque année.

Le processus d'élaboration du budget permet de veiller à ce que toutes les dépenses et recettes soient intégrées au budget. Le service des finances compare les prévisions budgétaires avec les résultats réels de l'année dernière (et les écarts) et s'assure que toutes les demandes et tous les renseignements relatifs au budget recueillis pendant l'année sont inclus. Les principaux secteurs de dépenses, comme les avantages sociaux, sont calculés avec les coûts en salaires à des fins de conformité. Le service des finances travaille en collaboration avec le service des installations pour s'assurer de l'exactitude des prévisions budgétaires liées aux coûts de la dotation en personnel non scolaire. Le conseil scolaire réduit ses dépenses budgétaires de 5 % chaque année. Comme le nombre d'enseignantes et d'enseignants varie très peu d'année en année et que les prévisions budgétaires ne sont pas élaborées rapidement, il est difficile d'orienter le processus de dotation en personnel enseignant.

Le conseil scolaire utilise le Système d'information sur le financement de l'éducation (SIFE) pour préparer les coûts de la dotation en personnel pour différents groupes d'employés. Ces coûts sont comparés à ceux de conseils scolaires semblables à l'aide des renseignements fournis par l'Ontario Catholic School Teachers Association (OCSTA). La direction signale que ses coûts sont similaires à ceux des autres conseils scolaires de taille comparable.

Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire

Le service des finances connaît les principaux risques auxquels le conseil scolaire doit faire face dans le processus d'élaboration du budget. Avant tout, ces risques comprennent les changements dans les coûts de la dotation en personnel causés par la fluctuation de l'effectif. Bien que ces risques soient signalés de façon verbale pendant le processus budgétaire, le service des finances ne consigne pas les risques associés à la planification du budget, pas plus qu'il élabore des stratégies officielles pour les atténuer. Les meilleures occasions de déterminer et d'atténuer les risques pendant l'année ont lieu pendant les processus de présentation de rapports périodiques, lorsque l'administration principale et les conseillères et conseillers scolaires examinent les écarts dans les comptes. Le conseil scolaire prévoit des imprévus dans son budget et doit recevoir l'approbation du Conseil pour utiliser les réserves. L'analyste financière ou l'analyste financier du service tente d'éviter l'utilisation des fonds pour les imprévus et des fonds des réserves en surveillant régulièrement les comptes et les dépenses.

Les membres du Conseil considèrent les niveaux de rendement des élèves comme un élément central du processus budgétaire et sont bien renseignés sur le budget pendant le cycle d'élaboration. La présentation du budget au Conseil, où les conseillères et conseillers scolaires font l'examen détaillé de chaque poste, est la dernière étape du processus d'élaboration du budget. Le système électronique de gestion du budget du conseil scolaire permet aux responsables budgétaires d'examiner les renseignements à jour sur les postes budgétaires pendant l'année scolaire.

Bien qu'il existe plusieurs processus d'atténuation des risques liés au budget, ils ne sont pas consignés dans une politique ou un document officiel de gestion des risques. Le service devrait envisager de réunir les principaux risques et les stratégies d'atténuation dans un plan officiel de gestion des risques. Ce plan, bien documenté, serait présenté à la haute direction ainsi qu'aux conseillères et conseillers scolaires dans le cadre du processus d'élaboration du budget.

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

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

Au début du cycle budgétaire :

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

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

Pendant le cycle budgétaire :

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

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

Recommandations:

- La direction devrait consigner le processus d'élaboration du budget annuel, afin d'en accroître la transparence pour les surintendantes et gestionnaires qui y participent, et favoriser les discussions internes entre les services pendant le processus.
- La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant les directives décrites dans la section 4.2 du présent rapport. L'élaboration d'un plan ou d'un rapport unique permettrait de cerner et de consigner périodiquement tous les risques importants et d'intégrer des stratégies pour atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux budgétisés.

4.3 Information et analyse financières

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

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

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

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

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

Rapports financiers intermédiaires et annuel

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

Vérification

Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières	Preuve de l'adoption?
La direction assure l'existence d'une fonction de vérification interne indépendante.	Non
Des plans de vérification interne sont clairement documentés. La direction fait un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prend des mesures à ce propos.	Non
Le conseil scolaire a formé un comité de vérification comprenant des membres externes en guise de conseillers.	Non
Les rapports de planification et les rapports annuels du vérificateur externe sont présentés au comité de vérification du conseil scolaire, et la direction prend des mesures 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. Le grand livre général, l'approvisionnement, les comptes créditeurs et les fonctions de la paie font partie d'un système global de gestion financière qui est coordonné et alimenté à l'interne. Les nouveaux comptes dans le système sont gérés par l'analyste financière ou l'analyste financier du service.

Rapports financiers intermédiaires et annuel

Le service des finances prépare pour la direction des rapports financiers trimestriels comprenant une description détaillée des écarts dans les comptes. Des rapports semblables sont présentés au Conseil chaque trimestre. Les membres du Conseil ont suivi une formation afin d'assurer une meilleure surveillance des dossiers financiers. Les rapports financiers ne comprennent pas des comparaisons d'une année à l'autre.

Le service des finances devrait améliorer les modèles de rapport de façon à y intégrer les recommandations que le Comité sur les rapports financiers intermédiaires a formulées en septembre 2009. Les améliorations devraient comprendre des rapports dans lesquels les données sur les dépenses sont comparées aux données antérieures. Les renseignements ainsi obtenus permettraient aussi de déterminer plus précisément si les variations suivent la tendance des années précédentes en matière de dépenses.

La haute direction est tenue responsable de l'intégrité de l'information financière publiée grâce à l'approbation des rapports trimestriels. Les rapports de fin d'exercice sont produits une fois que le personnel est informé des dates limites pour les comptes créditeurs établies par le ministère et des procédures de fin d'exercice qui s'y

rattachent. Tous les rapports financiers sont remplis et classés conformément aux échéances établies par le ministère.

Vérification

Le conseil scolaire n'a pas de vérificatrice ou de vérificateur interne et n'a pas la capacité de déléguer cette responsabilité. Une vérificatrice ou un vérificateur s'assure que les contrôles internes mis en place par la direction fonctionnent efficacement et sont conformes aux politiques et aux modalités. 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 responsabilité. La fonction de vérification interne peut également contribuer à l'élaboration de mesures et d'indicateurs de rendement pour les programmes et services. La vérificatrice ou le vérificateur proposé devrait relever du comité de vérification du Conseil. Les plans de vérification annuels devraient être clairement documentés, et la direction devrait prendre des mesures à l'égard des recommandations présentées dans les rapports de vérification. Les plans de vérification devraient également être approuvés par le comité de vérification.

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

Le conseil scolaire ne possède pas de comité de vérification. Le conseil scolaire devrait envisager l'établissement d'un comité de vérification formé de consultant et 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. Des membres externes pourraient aider les conseillères et conseillers scolaires membres du comité de vérification à comprendre en quoi consistent des processus rigoureux de contrôle opérationnel et de comptabilité interne.

Les consultant et les consultant externes n'auraient aucun droit de vote, puisque la loi actuelle n'autorise que les conseillères et conseillers scolaires à voter au sein des comités permanents des conseils scolaires. Les membres externes pourraient exercer la profession de comptable ou d'avocat, entre autres, selon les besoins et le mandat du comité. Ainsi, le conseil scolaire pourrait compter sur la participation de tierces parties objectives à l'examen des états financiers, du rapport de vérification et des rapports produits par la direction en cours d'année. La vérificatrice ou le vérificateur externe du conseil scolaire communique ses résultats au Conseil et discute des problèmes directement avec lui.

Recommandations :

- Le service des finances devrait produire des rapports dans lesquels les données sur les dépenses sont comparées aux données antérieures. Par ailleurs, le service devrait établir un calendrier de production de rapports. Les renseignements ainsi obtenus permettraient de déterminer plus précisément si les variations suivent la tendance des années précédentes en matière de dépenses.
- La direction devrait envisager de mettre en place une fonction de vérification interne en tenant compte de la nouvelle directive ministérielle visant à établir des modèles régionaux de vérification interne des conseils scolaires.
- Lorsque le conseil scolaire crée une fonction de vérification interne, il devrait s'assurer que les plans de vérification interne sont clairement documentés et que la direction fait le suivi des recommandations proposées dans les rapports de vérification interne et prend des mesures à cet égard.
- La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de former un comité de vérification comprenant des consultantes et des consultants externes conformément à la nouvelle directive du ministère.

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 <i>Loi sur l'éducation</i> .	Non
La direction compare périodiquement les conditions bancaires du conseil à celles de conseils scolaires de taille semblable.	Oui
La direction surveille les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements et possède un plan pour atténuer ces risques.	Non

Gestion de l'encaisse et des investissements

Le processus de gestion de l'encaisse du conseil scolaire est efficace, car il permet de réduire au minimum les liquidités oisives grâce à un compte consolidé portant intérêt. La gestion de l'encaisse du service se fait à partir d'un compte général consolidé qui est surveillé régulièrement grâce au système de banque en ligne. Auparavant, le service des finances possédait deux comptes (un compte d'épargne portant intérêt et un compte de caisse général). Le conseil scolaire bénéficie actuellement pour son compte consolidé du même taux d'intérêt qu'il avait avec son compte d'épargne précédent.

Les commis aux comptes débiteurs du conseil scolaire effectuent tous les rapprochements bancaires, lesquels sont approuvés par le superviseur de la comptabilité. La surintendante des affaires rend compte des rapprochements bancaires à la directrice de l'éducation et en effectue régulièrement l'examen. Le conseil scolaire produit manuellement des chèques et signale les problèmes de gestion liés au manque d'encaisse. Les chèques, ainsi que l'encre magnétique requise pour les imprimer, sont gardés dans un seul endroit verrouillé. Certaines écoles produisent manuellement leurs chèques, une pratique que le conseil scolaire encourage à garder et non à remplacer. Deux fois par année, le service des finances effectue le rapprochement des impôts municipaux des 25 cantons du conseil scolaire.

Les opérations bancaires du conseil scolaire sont regroupées dans un seul établissement financier. Toutefois, le conseil scolaire n'a pas réuni dans cette institution financière les activités de gestion de l'encaisse de toutes ses écoles. Les écoles ne sont pas tenues de changer leurs relations bancaires, mais elles sont encouragées à utiliser la banque du conseil scolaire dans la mesure du possible. La direction effectue un examen annuel des conditions bancaires et les compare avec les renseignements

fournis par l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO). Cependant, comme la dernière demande de propositions qu'a présentée le conseil scolaire pour les services bancaires remonte à plus de 10 ans, celui-ci devrait envisager de lancer un appel d'offres pour ces services afin d'obtenir des taux concurrentiels.

Il n'existe aucun processus permettant à la direction de faire état des activités d'investissement au Conseil. Les activités d'investissement du conseil scolaire sont limitées en dehors du compte bancaire centralisé. Les changements apportés aux investissements sont présentés dans les rapports trimestriels, les rapports étant élaborés plus fréquemment dans le cadre d'investissements à court terme.

Les risques liés à la gestion de l'encaisse sont atténués de plusieurs façons. Par exemple, seul le superviseur de la comptabilité a accès aux systèmes de banque en ligne. Le conseil scolaire n'effectue aucun transfert bancaire et garde les demandes de chèques hebdomadaires et mensuelles ainsi que les copies électroniques et papier de toutes les ententes et de tous les contrats conclus avec l'établissement financier. Le conseil scolaire n'a pas officialisé ces processus et ne les a pas intégrés à un plan de gestion des risques liés aux investissements.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait regrouper les activités de gestion de l'encaisse dans une seule institution financière, dans la mesure du possible.
- La direction devrait communiquer périodiquement au Conseil les résultats de ses activités d'investissement et élaborer une politique d'investissement conforme à 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.

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

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

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

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

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.	Non
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 coordonner la déclaration annuelle des recettes et des dépenses des écoles et des conseils d'écoles. Les directions d'école sont responsables de la petite caisse, des fonds des activités scolaires et des fonds des activités de financement dans leur école. Le conseil scolaire a suivi les directives de l'OASBO afin d'élaborer des procédures pour la supervision des comptes bancaires des écoles et gère un système en ligne lui permettant d'accéder à des renseignements sur les comptes de chaque école de les tenir à jour.

Les écoles reçoivent des rappels concernant les engagements bancaires en suspens repérés pendant la vérification mensuelle. Afin d'appuyer cette vérification, une

vérification interne annuelle des fonds est effectuée dans les écoles secondaires ainsi que dans cinq écoles élémentaires choisies au hasard.

Chaque école envoie des formulaires de rapprochement accompagnés des reçus correspondants qui sont approuvés par la direction d'école pour les transactions relatives à la petite caisse. Le personnel du service des finances approuve les dépenses et rembourse le montant de la demande. Tous les fonds dans les écoles sont gardés dans des coffres-forts ou dans des boîtes postales scellées.

Gestion des recettes non tirées de subventions

Le conseil scolaire ne possède pas de mesures de contrôle consignées ou officielles pour préserver les recettes non tirées de subventions ou coordonner la déclaration annuelle des recettes et des dépenses. Le conseil scolaire a déclaré que ses recettes non tirées de subventions proviennent des droits de scolarité, des locations, des remboursements de la municipalité, de la cafétéria et des remboursements pour les détachements.

Le conseil scolaire explique qu'aucune prévision des recettes non tirées de subventions n'est effectuée en raison du fait que ses recettes sont régulières et prévisibles. La direction devrait mettre au point des processus ou des politiques pour veiller à ce que des mesures de contrôle soient mises en œuvre pour préserver les recettes non tirées de subventions et coordonner la déclaration annuelle des recettes et des dépenses.

Les renseignements sur les subventions pour d'autres programmes d'enseignement (subventions APE) sont reçus par la surintendante des affaires et la directrice de l'éducation, laquelle doit déléguer la responsabilité du financement. Les fonds passent d'abord entre les mains du superviseur de la comptabilité, qui crée un compte de grand livre général et ouvre des dossiers électronique et sur papier relatifs à ces fonds.

Recommandation :

- 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.

4.6 Approvisionnement

Approvisionnement L'examen des processus d'approvisionnement vise à :

- déterminer s'il existe des politiques et pratiques d'approvisionnement permettant au conseil scolaire d'acquérir des biens et services grâce à un processus ouvert, équitable et transparent;

- déterminer s'il existe des contrôles internes suffisants pour appuyer l'approvisionnement et le processus de paiement connexe;
- déterminer si les processus du conseil scolaire lui permettent d'optimiser ses ressources pour tous les biens et services qu'il acquiert;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

Politiques et modalités

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

Utilisation du transfert électronique de fonds

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

Politiques et modalités

Les lignes directrices balisant les pratiques d'approvisionnement du conseil scolaire sont conformes aux éléments obligatoires de la version 1.0 des *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* du Secrétariat de la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic. Elles traitent des limites d'achat, des bons de commande, des fonds pour petits achats et des achats concurrentiels. Tous

ces processus sont clairement communiqués au personnel et font l'objet d'examens périodiques, le plus récent ayant été effectué en 2005. Le conseil scolaire devrait prendre en considération les avantages d'un cycle structuré d'examen de la politique d'approvisionnement. Les modifications apportées à la politique sont approuvées par le conseil administratif.

Des politiques d'approvisionnement approuvées sont en place, et le conseil scolaire attribue un contrat à un fournisseur unique seulement en situation d'urgence ou lorsqu'un seul fournisseur existe (p. ex., pour les contrats liés à la technologie). Le conseil scolaire signe une entente de fournisseur attiré pour les fournitures de bureau par l'intermédiaire du Marché éducatif collaboratif de l'Ontario (MECO). Les seuils pour les propositions de prix, les appels d'offres et les adjudications ouvertes sont consignés. Toutefois, le conseil scolaire n'utilise pas régulièrement les systèmes de soumission en ligne reconnus.

Le conseil scolaire a établi des lignes directrices claires en ce qui concerne l'attribution de contrats lorsque les offres les plus basses sont identiques. Dans une telle situation, on privilégie, dans l'ordre, les contribuables de l'école (contribuables catholiques), les fournisseurs locaux et les fournisseurs de produits canadiens.

Les activités relatives aux achats sont étroitement surveillées grâce aux contrôles budgétaires, à la surveillance constante de l'agent aux achats du conseil scolaire et au contrôle des achats effectués avec les cartes de crédit pour petits achats. Lorsque des irrégularités nécessitent la tenue d'une enquête plus approfondie, l'agent aux achats envoie le dossier à la surintendante des affaires. Le personnel reçoit une formation sur l'utilisation appropriée des cartes de crédit pour petits achats.

Participation à des initiatives d'achats groupés

La direction a élaboré des stratégies visant à augmenter le pouvoir d'achat et à réduire au minimum le coût des biens et services fournis, et participe activement à des consortiums d'achat tels que le MECO, la Catholic School Boards Services Association (CSBSA), et la Northern Ontario Catholic Curriculum Cooperative (NOCCC).

Le conseil scolaire réduit au minimum les coûts des biens et des services en comparant d'abord les coûts estimés avant de lancer les appels d'offres, puis en s'assurant que ceux-ci sont lancés lorsque des services de moindre coût sont disponibles. Le conseil scolaire encourage les achats et les envois groupés, notamment dans ses processus d'achat de fournitures de conciergerie.

Niveaux de pouvoir d'achat

Le conseil scolaire n'a pas établi les niveaux de pouvoir d'achat en fonction du titre ou du poste des membres du personnel. Il délègue plutôt les pouvoirs de dépenser dans le

cadre du processus d'établissement du budget. Le personnel responsable des dépenses approuvées au budget peut dépenser tout montant dans les limites des fonds désignés.

La politique du conseil scolaire n'indique pas le déroulement des opérations liées à l'approbation des achats et ne désigne pas les achats selon les limites ou les rôles. Afin de compléter ses contrôles budgétaires dans le système financier et les directives à l'intention des responsables des achats, le conseil scolaire devrait établir une politique officielle qui décrit les niveaux d'autorisation correspondant aux postes et aux rôles appropriés.

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

Les cartes de crédit pour petits achats sont utilisées dans l'ensemble des écoles et des services, leur nombre atteignant environ 55 dans le conseil scolaire. Toutes les demandes de cartes supplémentaires doivent recevoir l'approbation de la directrice de l'éducation. Chaque transaction effectuée avec une carte de crédit pour petits achats ne peut dépasser 500 \$, et la limite mensuelle est de 1 500 \$. Les transactions sont examinées chaque mois par l'agent aux achats et par l'analyste financière ou analyste financier du conseil scolaire. Le conseil scolaire devrait envisager d'effectuer une analyse des cartes de crédit pour petits achats et des bons de commande en fonction des transactions et des dépenses, et ce, dans l'objectif de déterminer les seuils optimaux qui permettent de garder le contrôle budgétaire tout en assurant une gestion efficace de l'utilisation des cartes et des bons de commande.

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

Alors que le conseil scolaire utilise un système financier électronique pour créer des bons de commande, le service des finances produit manuellement des chèques pour effectuer des triples rapprochements. Les commandes sont d'abord approuvées par les directions d'école, puis envoyées par voie électronique à l'analyste financière ou analyste financier aux fins de contrôle budgétaire. Afin qu'elles ne dépassent pas le budget, ces commandes sont ensuite transmises à la surintendante des affaires aux fins d'enquête et d'approbation. Une fois approuvées, elles sont envoyées à l'agent aux achats. Celui-ci s'assure que la politique d'approvisionnement a été respectée et crée un bon de commande qui s'inscrit dans le poste budgétaire appropriée. Il envoie ensuite le bon de commande au fournisseur par courrier ou par télécopieur et en imprime également une copie papier pour le dossier des comptes créditeurs. Le conseil scolaire fait actuellement des démarches pour automatiser cette étape, et devrait poursuivre dans cette voie.

Une fois les achats reçus, le bordereau d'expédition est envoyé à la ou au commis aux comptes créditeurs du conseil scolaire qui effectue un triple rapprochement du

bordereau, de la facture et du bon de commande. Tous les écarts sont reportés à l'acheteur pour confirmation. Une fois le triple rapprochement terminé, des chèques comprenant deux signatures électroniques sont émis par les comptes créditeurs et envoyés dans un répertoire sécurisé, accessible seulement par des membres du personnel des technologies de l'information désignés, pour imprimer le document. Le superviseur de la comptabilité doit rendre disponible le stock de chèques et l'encre afin d'imprimer les chèques.

La direction devrait mettre en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et en faire les paiements. Le conseil scolaire envisage d'adopter des systèmes comme celui du MECO, et devrait continuer dans cette lignée. Il s'agit pour le conseil scolaire d'une occasion de gagner en efficience.

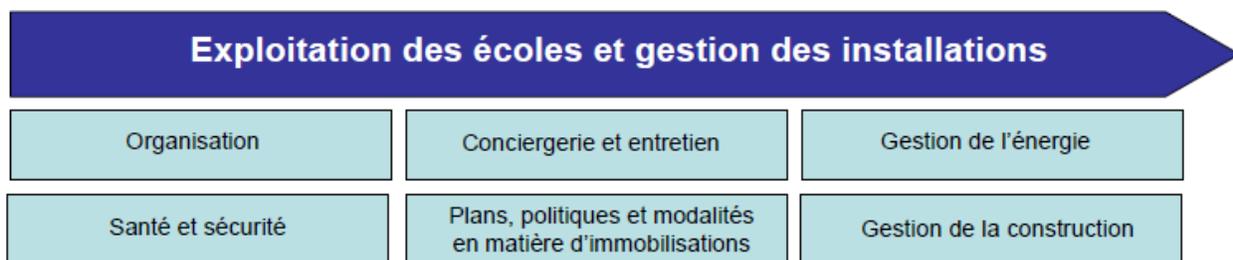
Utilisation du transfert électronique de fonds

Le conseil scolaire n'utilise actuellement pas le TEF pour effectuer les paiements, mais en voit les avantages potentiels et projette de mettre en œuvre un programme de TEF à court terme. La direction reconnaît qu'elle devrait considérer d'autres occasions d'utiliser cet outil pour maximiser l'efficacité du service des finances.

Recommandations :

- La direction devrait mettre en place des lignes directrices pour s'assurer que les niveaux des pouvoirs d'achat correspondent aux tâches et aux responsabilités relevant des divers postes et qu'ils sont surveillés par les superviseures et superviseurs ou par les gestionnaires de service à des fins de conformité.
- La direction devrait mettre en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et en faire les paiements. Il s'agit d'une occasion de gagner en efficience.
- La direction devrait continuer de chercher des occasions d'utiliser le transfert électronique de fonds (TEF) pour maximiser son efficience.

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



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

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

5.1 Organisation des opérations et des installations

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

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

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

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Surveillance et communication des politiques

Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	Preuve de l'adoption?
La direction s'est dotée de procédés lui permettant de s'assurer que les membres du personnel et les cadres respectent les politiques en matière de gestion des opérations et des installations dans les écoles.	Oui
La direction veille à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures administratives de gestion des opérations et des installations.	Oui
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 des installations a élaboré un mandat dont l'objectif est d'atteindre « l'excellence dans les services des opérations, d'entretien et de construction » et selon lequel « nous devons offrir un environnement propre, sécuritaire et sain à nos élèves et à notre personnel, et ce, en assurant l'efficacité des communications, de la planification et de l'utilisation des ressources ». Le service des installations est responsable des opérations, de l'entretien, des systèmes de bâtiments, de la construction et de la santé et sécurité. Les tâches du service sont établies dans un plan d'immobilisations et des calendriers d'entretien. Ces calendriers sont examinés et révisés pendant les réunions du service qui ont lieu aux deux semaines. Toutefois, les calendriers utilisés ne comprennent pas d'objectifs mesurables et ne précisent pas les échéances et les responsabilités. Par conséquent, le service ne consigne pas les objectifs et les priorités dans un plan de service annuel.

La direction devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel comprenant des objectifs mesurables, des responsabilités désignées et des échéances qui correspondent à ceux du plan opérationnel annuel. Le tout correspondrait également au plan stratégique global du conseil scolaire une fois les documents élaborés. Il créerait un lien entre les priorités du service, les indicateurs de rendement et les responsabilités et donnerait une vue d'ensemble de la feuille de route du service.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le gestionnaire du service des installations est assisté d'une gérante ou d'un gérant du service de l'entretien, d'une agente ou d'un agent de santé et sécurité ainsi que d'une ou d'un secrétaire du service des installations. Le personnel d'entretien relève du gestionnaire du service des installations en passant par la gérante ou le gérant du service de l'entretien. Le personnel de conciergerie relève des directions d'école de septembre à juin, et du gestionnaire du service des installations en juillet et en août. Les rôles et responsabilités du service sont consignés dans des documents faisant également état des exigences liées à l'embauche. Les membres du service possèdent les titres professionnels nécessaires (le gestionnaire du service des installations est ingénieur) de même qu'une expérience de travail pertinente. L'organigramme du service est à jour. Le personnel de conciergerie à temps plein est affecté à des écoles en particulier, et le service dispose de quelques membres du personnel d'entretien qui couvrent toutes les écoles.

Surveillance et communication des politiques

Le service des installations est responsable de plusieurs politiques, y compris celles sur les dommages matériels, l'aliénation des biens excédentaires ou obsolètes, l'approvisionnement et la vidéosurveillance. Des registres sont utilisés pour surveiller la conformité à certaines politiques. Le conseil scolaire vérifie également l'application des

politiques du service par le biais des inspections des lieux menées par les directions d'école et la gérante ou le gérant du service de l'entretien. Le service des installations s'assure que le personnel comprend bien les politiques et les procédures en maintenant une bonne communication avec les directions d'école et en donnant des formations initiales et des formations continues au personnel d'entretien et de conciergerie. Le gestionnaire reçoit toutes les notes de service du ministère et de l'OASBO en ce qui concerne les nouvelles procédures et exigences de la loi et diffuse ces renseignements au personnel selon les besoins.

Recommandation :

- Le service des installations devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et à l'orientation stratégique globale 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.

5.2 Conciergerie et entretien

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

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

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

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

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

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

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

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

Systemes 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'ordres 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

Chaque direction d'école agit à titre de gérante des services d'entretien et de conciergerie dans son école respective. Elle doit s'assurer qu'un niveau acceptable de propreté soit maintenu quotidiennement dans l'école. De plus, la gérante ou le gérant du service de l'entretien effectue l'inspection des lieux de façon ponctuelle. Ce sont les directions d'école qui gèrent les plaintes relatives aux installations scolaires; celles-ci peuvent être transmises au gestionnaire du service des installations au besoin.

Actuellement, le service ne dispose pas de normes de nettoyages officielles et approuvées. Toutefois, le gestionnaire élabore actuellement un manuel de conciergerie qui décrit les normes de nettoyage et clarifie les pratiques courantes du conseil scolaire. Le service devrait continuer à élaborer son manuel de conciergerie et à mettre au point et à renforcer les normes de nettoyage dans les divers établissements du conseil scolaire. Des normes quantifiables permettront au conseil scolaire de surveiller, de gérer et de présenter les résultats qui serviront à l'évaluation du rendement du personnel de conciergerie.

Le conseil scolaire n'a pas mis en œuvre de programme d'écopropreté officiel. Il a toutefois mis à l'essai des produits écologiques pour évaluer leur efficacité. L'essai comprenait des produits de nettoyage et des vernis écologiques. À la fin du processus, le conseil scolaire en est venu à la conclusion que les produits de nettoyage écologiques sont inabordables et que leur utilisation ne donne pas les résultats escomptés. Le service continue tout de même à faire l'essai de produits écologiques, mais se concentre sur les produits très utilisés comme les sacs à ordures. Le conseil scolaire devrait se fonder sur le *Guide du Programme d'écopropreté* du ministère pour mettre en œuvre son programme d'écopropreté.

Auparavant, l'affectation du personnel de conciergerie du conseil scolaire était calculée seulement en fonction de la superficie en pieds carrés. Maintenant, le modèle d'affectation est fondé sur cinq mesures et répond mieux aux besoins. Lorsqu'il calcule l'affectation, le service tient compte du nombre de salles dans l'école, du nombre

d'enseignantes et d'enseignants, du nombre d'élèves, de la superficie en pieds carrés de l'école et de la superficie de la cour.

Le service des installations a élaboré une nouvelle version du modèle qui a été appliquée à la nouvelle administration centrale du conseil scolaire. Il projette de l'appliquer aux installations scolaires pour le mettre à l'essai et le comparer au modèle actuel. Le modèle d'affectation du personnel du service n'est pas inclus dans la convention collective, bien qu'il le soit dans une lettre d'entente liée aux comités patronaux-syndicaux.

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

Le conseil scolaire n'élabore pas officiellement de plan pluriannuel d'entretien et de réfection. Le service des installations utilise plutôt sa propre feuille de calcul pour assurer le suivi des besoins d'entretien des installations et des principaux équipements. La feuille de calcul est utilisée pour rappeler ces exigences au personnel d'entretien. Le service utilise le système ReCAPP pour classer les projets d'entretien en ordre de priorité ainsi qu'un système d'ordres de travail pour communiquer les priorités en matière d'entretien. Grâce à ce système d'ordres de travail, le service peut cerner les problèmes durables (p. ex., un toit qui fuit) et prendre les mesures appropriées. Les projets d'entretien et les calendriers connexes ne sont pas divulgués à l'avance à la population dans le but de gérer les attentes des communautés scolaires.

Le service devrait tirer parti de ses pratiques de planification actuelles pour mettre en place un plan pluriannuel d'entretien et de réfection qui tiendrait compte du financement disponible pour appuyer le plan. Ce plan pourrait fournir au conseil scolaire et à ses intervenantes et intervenants une prévision claire des besoins criants pour les prochaines années. Il devrait également définir des objectifs et des échéances et attribuer des responsabilités pour les principales initiatives du service. Cette mesure permettrait à la direction de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

Le service des installations offre des formations à tout le personnel d'entretien et de conciergerie. Les formations initiales ont lieu au moment de l'embauche, les concierges occupant des postes temporaires avant de travailler à temps plein conformément à la convention collective. Le but de ces programmes de formation est de répondre aux exigences annuelles de la loi, notamment la tenue d'un examen annuel du Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT) et d'une formation d'appoint tous les trois ans. En plus des formations obligatoires, le service surveille les besoins en formation du personnel et des directions d'école par le biais de sondages et d'autres moyens informels. Le service organise au besoin des journées de développement professionnel obligatoires pour s'assurer que tout le personnel du

service a reçu une formation adéquate. Les fournisseurs sont souvent présents pendant les journées de développement professionnel pour offrir des formations sur des produits particuliers.

Des séances de formation polyvalente ont lieu au service des installations lorsque des membres du personnel d'entretien prennent congé et sont remplacés par des concierges. Le conseil scolaire utilise cette pratique afin de faire du mentorat auprès des membres du personnel de conciergerie à qui il envisage d'offrir des postes d'entretien à temps plein.

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Tout le matériel principal de nettoyage et d'entretien, tel que les souffleuses, les brosses à parquet et les véhicules d'entretien, est surveillé grâce à une feuille de calcul. Le service utilise cette feuille pour faire le suivi des tâches d'entretien à réaliser pour chaque élément qui y est inscrit, ainsi que pour établir les ordres de travail et rappeler au personnel les exigences liées à chaque élément du matériel d'entretien. Les articles plus petits, comme les marteaux et les tournevis, ne sont pas surveillés. Les documents afférents aux achats de chaque école sont conservés dans des dossiers distincts de façon à ce que les demandes de nouveau matériel puissent contenir des renvois à ces dossiers.

Le conseil scolaire envisage de mettre en œuvre un système de gestion des biens par étiquetage pour le matériel principal de conciergerie et d'entretien ainsi que les systèmes dans les installations (chauffage, ventilation et climatisation, pompes, moteurs, etc.). Le système de gestion de l'actif par étiquetage consistera à étiqueter chaque pièce d'équipement et élément des installations avec un numéro d'identification unique. Ce système intégrera le système d'ordres de travail du conseil scolaire afin de permettre un suivi automatisé des besoins et des coûts de réparation du matériel.

La direction a établi des normes communes pour assurer l'efficacité de l'approvisionnement en fournitures et en matériel, car la majorité du matériel de conciergerie est acheté annuellement dans une commande groupée. L'agent aux achats du conseil scolaire crée un formulaire de commande normalisé avec lequel chaque école passe ses commandes. L'agent regroupe toutes les commandes et lance un appel d'offres. L'achat groupé des fournitures de conciergerie, qui est effectué annuellement, permet au conseil scolaire de profiter des meilleurs prix du marché. Le conseil scolaire ne possède pas d'entrepôt; toutes les commandes sont expédiées directement aux écoles en mai.

Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets

Le service des installations inscrit et surveille ses ordres de travail dans son système automatisé d'ordres de travail. Ce système peut produire des rapports pour n'importe

quel secteur d'activités, y compris les fournisseurs, la location, les types de matériel, etc. Lorsqu'un ordre de travail est créé, le membre du personnel d'entretien ou l'entrepreneur responsable est informé de l'heure à laquelle le travail doit être commencé. Les ordres de travail sont clos une fois que la facture a été approuvée et signée par le gestionnaire du service des installations. Le paiement est effectué une fois l'ordre de travail clos.

Si les ordres de travail liés à l'entretien dépassent le cadre des tâches d'entretien du personnel, des entrepreneurs externes sont engagés pour fournir les services. La direction a évalué l'efficacité et l'efficience de la prestation de ces services et de leurs coûts. La direction communique avec le personnel de conciergerie par l'intermédiaire des directions d'école ou directement par la gérante ou le gérant du service de l'entretien.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait adopter des normes de nettoyage pour les écoles et élaborer un processus normalisé pour surveiller, gérer et présenter les résultats. Une fois la mise en œuvre effectuée, la direction devrait communiquer à l'administration principale les résultats des examens de la conformité.
- Le conseil scolaire devrait se fonder sur le *Guide du Programme d'écopropreté* du ministère pour mettre en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.
- En consultation avec le conseil scolaire et les intervenants, l'administration principale devrait élaborer et présenter un plan d'entretien pluriannuel. Ce plan permettrait de cerner les priorités sur une période de trois à cinq ans et d'établir les échéances et les sources de financement pour les projets d'entretien.

5.3 Gestion de l'énergie

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

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

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

Plan de gestion de l'énergie

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

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Principales pratiques liées à la 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
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

Le conseil scolaire élabore actuellement une politique environnementale qu'il veut intégrer dans les écoles. Pour l'instant, le conseil scolaire ne dispose pas de plan global de gestion de l'énergie. La gestion de l'énergie est une préoccupation centrale depuis plusieurs années; le conseil scolaire surveille sa consommation d'énergie depuis 2003 et a effectué des vérifications de la consommation dans tous les emplacements scolaires. L'efficacité énergétique est l'une des principales priorités du conseil scolaire puisqu'il remplace des éléments importants des installations, tels que les chaudières et

les lumières. Le conseil scolaire ne fait pas la promotion de ses accomplissements en ce qui concerne la conservation d'énergie. Les initiatives de conservation, telles que la mise à niveau des installations, sont communiquées de façon informelle et seulement à l'intérieur du conseil scolaire.

L'administration principale est informée de tous les projets liés à la gestion ou à la conservation de l'énergie. Il n'existe aucun indicateur des économies réalisées grâce à la gestion de l'énergie dans l'ensemble du conseil scolaire, et celles-ci ne sont pas communiquées au Conseil. Les commentaires sur les problèmes de gestion de l'énergie recueillis au fil des discussions avec les membres de la collectivité ont été pris en considération lors de la planification de la nouvelle école du conseil scolaire.

Bien que plusieurs composantes séparées d'une politique de gestion de l'énergie soient en place, le conseil scolaire devrait développer ses procédures de conservation d'énergie et les pratiques d'approvisionnement connexes. Le service des installations devrait regrouper les différentes composantes et établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend les mesures à mettre en œuvre. Ce plan devrait décrire les outils de surveillance et de gestion des résultats. Il devrait également comprendre une politique d'approvisionnement qui fait référence aux produits éconergétiques et qui exige, par exemple, que tout nouveau matériel ait un taux d'efficacité énergétique approprié, dans la mesure du possible. Une fois qu'un plan officiel est en place, le conseil scolaire devrait communiquer les bonnes initiatives de conservation aux écoles et à d'autres conseils scolaires.

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Comme le conseil scolaire ne dispose pas de plan officiel en matière de conservation de l'énergie, les mesures de conservation ne sont pas consignées dans des rapports annuels. Il n'existe actuellement aucun système complet pour inscrire les dépenses au budget, régler la consommation ou déterminer les possibilités de faire davantage d'économies. Toutefois, le conseil scolaire effectue le suivi de sa consommation d'énergie et entend utiliser ces données pour formuler des hypothèses futures sur la consommation d'énergie. Le suivi est simplifié, car les factures de chaque fournisseur de services sont conciliées. Le conseil scolaire devrait élaborer, surveiller et communiquer des objectifs de conservation d'énergie.

Le conseil scolaire n'a pas adopté de politique environnementale globale qui encourage la protection de l'environnement dans les écoles. Cependant, plusieurs initiatives respectueuses de l'environnement sont en place, y compris des programmes ponctuels de recyclage et de conservation de l'énergie dans les écoles et l'amélioration éconergétique des immobilisations. Le conseil scolaire devrait continuer la mise en œuvre des plans en matière d'environnement dans chaque école en septembre et

élaborer une politique environnementale globale sur l'éducation environnementale et la gestion responsable.

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 améliorer sa politique d'approvisionnement pour encourager l'utilisation de produits et services écoénergétiques, dans la mesure du possible, et contribuer à l'atteinte de ses objectifs en matière de gestion de l'énergie.
- Les bonnes techniques de conservation utilisées par le conseil scolaire devraient être communiquées à l'ensemble des écoles et à d'autres conseils scolaires afin d'avoir une meilleure reconnaissance de la gestion de l'énergie dans le système.
- La direction devrait présenter au Conseil des rapports annuels officiels sur les économies d'énergie réalisées par rapport à la consommation prévue dans son plan lorsque ce dernier sera élaboré.
- Le conseil scolaire devrait mettre sur pied un système pour faire le suivi de sa consommation d'énergie et de ses dépenses budgétaires, et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies en matière de gestion de l'énergie.
- Le conseil scolaire devrait adopter une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable.

5.4 Santé et sécurité

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

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

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

Gestion de la santé et de la sécurité

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

Gestion de la santé et de la sécurité

Les questions de santé et de sécurité au travail sont la responsabilité partagée de la surintendante de l'éducation et de la surintendante des affaires. Actuellement, il n'existe pas de plan de santé et sécurité au travail au sein du conseil scolaire. Toutefois, le conseil scolaire a mis en place plusieurs pratiques pour s'assurer que les exigences relatives à la santé et à la sécurité au travail soient respectées. De plus, le conseil scolaire a formé un comité mixte de santé et sécurité, composé d'une agente ou d'un agent de santé et sécurité, de représentantes et représentants de groupes d'employés syndiqués et non syndiqués, du gestionnaire du service des installations et de la surintendante de l'éducation.

Le conseil scolaire possède un protocole qui régit les communications relatives aux incidents graves ainsi qu'un ordinogramme qui permet de diriger le personnel dans ce protocole. Les formations sur la santé et la sécurité à l'intention du personnel d'entretien et de conciergerie prennent la forme de formations obligatoires du SIMDUT et de formations sur la limitation de chute. Les directions d'école et les aide-enseignantes et aide-enseignants doivent également suivre des formations. La formation est continue et correspond aux besoins du système. Tous les incidents sont enregistrés; d'ailleurs, les dossiers montrent que le nombre d'incidents graves est en diminution. Le Conseil est

tenu au courant des incidents graves et reçoit un rapport annuel sur les tendances. Bien que ces systèmes et ces pratiques soient en place, le conseil scolaire devrait élaborer, mettre en œuvre et surveiller un plan de santé et de sécurité au travail qui tient compte de ses politiques et de ses procédures administratives en la matière. Cette mesure permettrait également de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi dans ce domaine.

Le conseil scolaire possède un plan de sécurité dans les écoles qui correspond à ses politiques et à ses procédures administratives relatives à la sécurité des élèves et qui permet de veiller à ce qu'il respecte les exigences de la loi en la matière. Ce plan a été élaboré en collaboration avec les comités de participation des parents du conseil scolaire, les directions d'école et le personnel de l'administration principale. Il a également été communiqué au Conseil. Le personnel du conseil scolaire et les directions d'école ont tous reçu des formations conformes au nouveau plan de sécurité dans les écoles (2008 et 2010). Des simulations de situations dangereuses sont organisées régulièrement dans tous les établissements du conseil scolaire.

Les communautés scolaires participent aux efforts de sensibilisation à la sécurité dans les écoles. Les conseils d'école jouent un rôle dans l'élaboration du plan de sécurité dans les écoles et la distribution de sondages sur l'intimidation et la sécurité dans les écoles. Les écoles doivent notamment veiller à la responsabilisation des élèves et des parents en matière de sécurité. Le plan de sécurité dans les écoles a également été affiché sur le site Web du conseil scolaire afin de recevoir les commentaires du public avant l'approbation. Tout comme les incidents en matière de santé et sécurité, les incidents graves liés à la sécurité sont signalés au Conseil par le biais de la directrice de l'éducation.

Le conseil scolaire s'est doté de déclarations de principes en matière de santé, et il inclut l'apprentissage d'une saine alimentation dans le perfectionnement professionnel de son personnel. Le conseil élabore également une stratégie globale relative à la santé. Les lois liées à la santé (p. ex., anaphylaxie et rinçage de l'eau) et les autres exigences en matière de santé sont comprises dans les procédures du service des installations. Le conseil scolaire devrait continuer d'élaborer une stratégie globale relative à la santé qui tient compte de ses politiques et de ses procédures en la matière.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait élaborer un plan de santé et de sécurité au travail qui lui permet de respecter les exigences de la loi dans ce domaine.
- Le conseil scolaire devrait élaborer, mettre en œuvre et surveiller une stratégie relative à la santé qui tient compte de ses politiques et procédures en la matière

et qui permet de veiller à ce qu'il respecte les exigences de la loi dans ce domaine.

5.5 Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations

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

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

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

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

Principales pratiques liées aux plans, 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.	Non
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.	Non

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. Il utilise les inspections des écoles et le système ReCAPP pour planifier les projets d'immobilisations. Le conseil scolaire ne possède pas de plan pluriannuel en matière d'immobilisations ni de comité de planification des immobilisations. La planification des immobilisations est réalisée par la surintendante des affaires et le gestionnaire du service des installations, qui rend compte au comité exécutif. Les plans d'immobilisations sont consignés et approuvés dans le budget du conseil scolaire. Par le passé, le conseil scolaire a utilisé une débenture de l'Office ontarien de financement pour financer de tels projets.

En raison d'une baisse de l'effectif, le conseil scolaire n'a pas à augmenter immédiatement la capacité des installations. Cependant, le programme de maternelle à temps plein du conseil scolaire fait en sorte que certaines écoles sont près d'atteindre la capacité ou l'ont déjà atteinte. Deux établissements scolaires qui dépassent la capacité utilisent des classes mobiles, lesquelles seront retirées lorsque l'effectif aura diminué. Les conseillères et conseillers scolaires reçoivent des rapports annuels sur les installations qui font état de l'utilisation actuelle et des prévisions de l'utilisation sur une période de 10 ans.

Par ailleurs, le Conseil a approuvé les *Lignes directrices relatives à l'examen des installations destinées aux élèves* ainsi qu'une politique connexe du conseil scolaire. L'amélioration des installations dans les écoles est en cours, et de nombreux projets sont prévus pour l'été de 2010.

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

Afin de maintenir l'exactitude des prévisions des besoins en matière d'immobilisations, le conseil scolaire garde des inventaires précis et à jour de la capacité et de l'utilisation des écoles au moyen du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS) et du système ReCAPP. Le gestionnaire du service des installations est chargé de la surveillance de ces systèmes. Les prévisions en matière d'immobilisations et les plans de financement sont évalués de façon ponctuelle. Le conseil scolaire devrait envisager d'évaluer ses plans d'immobilisations chaque année afin de s'assurer que les besoins sont satisfaits et que les changements appropriés sont apportés aux hypothèses initiales. Le conseil scolaire a conclu une entente avec la Ville de North Bay lui permettant d'utiliser ses installations pour des activités communautaires. Le conseil scolaire s'est aussi récemment doté d'un logiciel permettant au public de réserver des installations scolaires en ligne.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait élaborer un plan d'immobilisations annuel et pluriannuel approuvé comprenant le plan de financement connexe.
- La direction devrait effectuer la mise à jour prévue de ses engagements actuels et des exigences futures en matière d'immobilisations. Cela comprendrait une évaluation du financement nécessaire pour soutenir les frais de service de la dette et un aperçu des sources de financement pour satisfaire aux exigences futures du conseil scolaire en matière d'immobilisations et de réfection des installations.

5.6 Gestion de la construction

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

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

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

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

Principales pratiques liées à la gestion de la construction	Preuve de l'adoption?
La direction 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 fournisseurs 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. Le gestionnaire du service des installations tient à jour et utilise les données du système SIIS afin de garder un inventaire précis de toutes les installations scolaires disponibles. Il utilise également une feuille de calcul à l'interne et le système SIIS pour gérer cet inventaire. La surintendante de l'éducation collabore avec le gestionnaire du service des installations pour préparer un rapport sur les installations chaque mois de septembre. Ce résumé de l'inventaire des installations disponibles est confirmé et approuvé par la directrice de l'éducation.

Le conseil scolaire loue un de ses locaux d'éducation permanente. L'administration principale a pris la décision éclairée de louer ce local externe afin de mieux répondre aux besoins du programme. Les locaux en surplus qui ne sont pas utilisés dans les établissements scolaires sont fermés à clé et surveillés de façon à réduire la fréquence et les coûts d'entretien. D'autres locaux inutilisés sont loués à des groupes ou organismes externes; d'ailleurs, un des établissements scolaires loue entre 20 et 25 % de ses locaux.

Lorsqu'il améliore ses installations, le conseil scolaire a recours à la conservation d'énergie et à des pratiques de construction économiques. Les architectes s'appuient sur les lignes directrices du ministère pour déterminer la taille des nouvelles écoles et s'assurent que la construction est effectuée en fonction de leurs besoins. Un comité est créé pour déterminer les besoins d'une communauté scolaire à l'aide d'un « programme fonctionnel » étape par étape fourni par la société d'architecture. Ce comité est formé de la directrice de l'éducation, des surintendantes, de l'administration principale, de la direction d'école, et des coordonnatrices et coordonnateurs de programmes. Le « programme fonctionnel » permet au comité de déterminer de façon précise les besoins en locaux pour les programmes et les élèves de l'école. Ces besoins sont transmis à l'architecte du projet. Les détails de l'aménagement des bâtiments et du terrain sont pris en considération, et les changements sont effectués par le biais du comité. Les commentaires des élèves, du personnel et des parents sont pris en compte dans la révision de l'aménagement des installations scolaires ou les nouvelles constructions. Les plans de construction finaux sont envoyés au comité et au conseil scolaire à titre informatif.

Différentes sources d'énergie renouvelable et divers matériaux de construction écologiques ont été intégrés aux nouveaux projets de construction. Par exemple, les nouvelles écoles sont dotées de lumières avec détecteurs de mouvement, de systèmes de chauffage et de réfrigération géothermiques et d'un système de collecte des eaux de pluie.

Afin de réduire les coûts au minimum, l'architecte s'assure également que les coûts de la construction sont comparables à ceux de projets semblables. Néanmoins, pour chaque projet, le conseil scolaire prévoit un montant pour les dépenses imprévues représentant 10 % du budget. Par ailleurs, tous les ordres de modification sont examinés par l'architecte et le gestionnaire du service des installations et approuvés par signature par la surintendante des affaires. Des réunions sont tenues aux deux semaines sur le site pour s'assurer que le gestionnaire du service des installations soit bien informé des progrès de la construction. Tous les problèmes soulevés durant le projet sont signalés à l'administration principale.

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. L'architecte embauché par le conseil scolaire agit à titre de gestionnaire des projets de construction importants. Il établit un horaire et des échéances détaillés pour chaque phase d'un projet à l'aide de feuilles de calcul spécifiques à ce projet.

Pour chaque phase d'un projet, un budget est établi, puis divisé pour chacun des articles et des coûts. L'architecte approuve toutes les demandes de paiement et présente au conseil scolaire des rapports détaillés avec photographies pour témoigner de l'avancement des travaux. Les demandes de paiement approuvées par l'architecte sont ensuite examinées et approuvées par le gestionnaire du service des installations et la surintendante des affaires avant que le paiement ne soit effectué.

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

Le conseil scolaire fait appel à la sous-traitance pour les projets de construction au moyen d'un processus annoncé, et ce, dans les médias locaux et régionaux. Il lance également des appels d'offres pour des services d'architecture, selon les besoins. La liste des entrepreneurs approuvés est révisée selon les besoins du projet.

Le conseil scolaire utilise pour ses projets de construction un contrat à forfait CCDC 2 standard du Comité canadien des documents de construction 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.

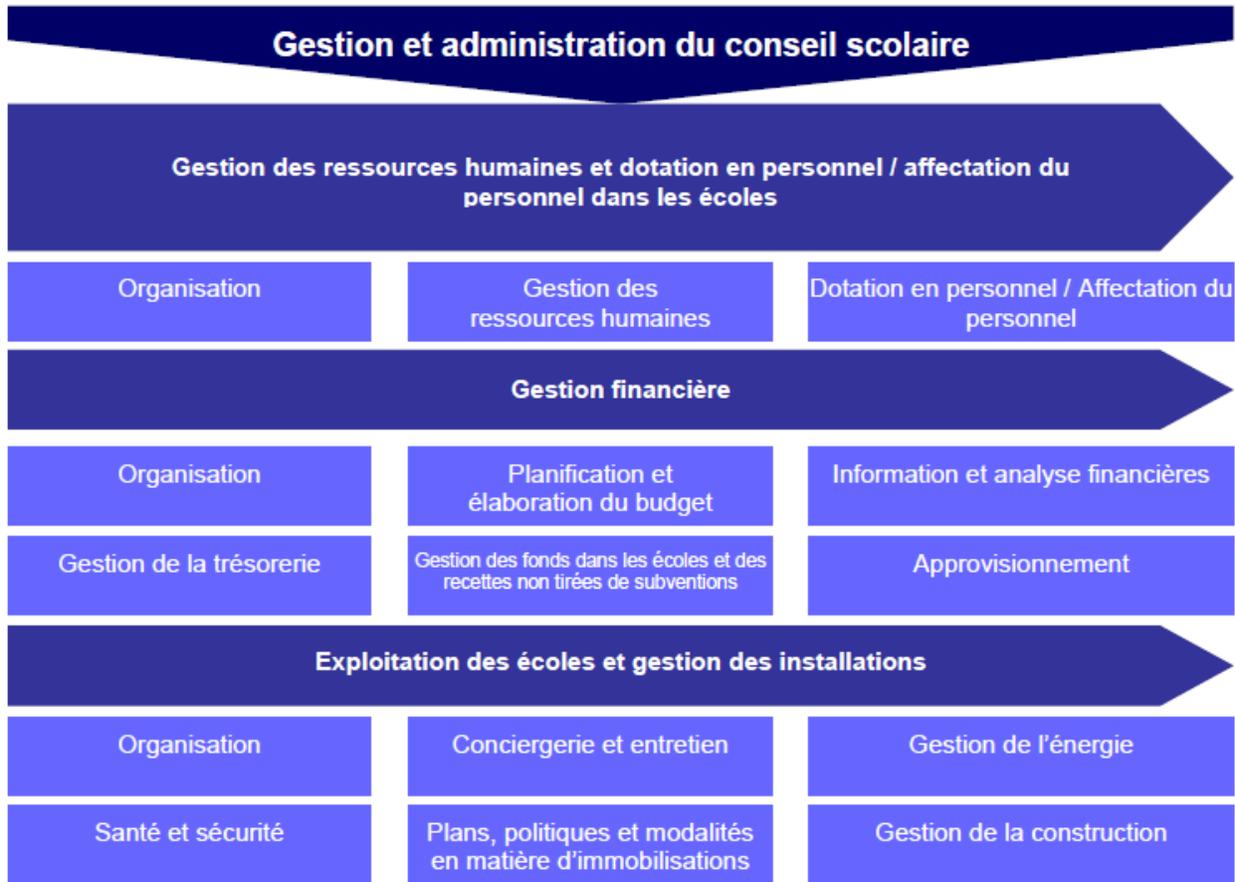
Chaque Examen opérationnel tient compte des caractéristiques et du contexte propres à chaque conseil, de manière à :

- 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.

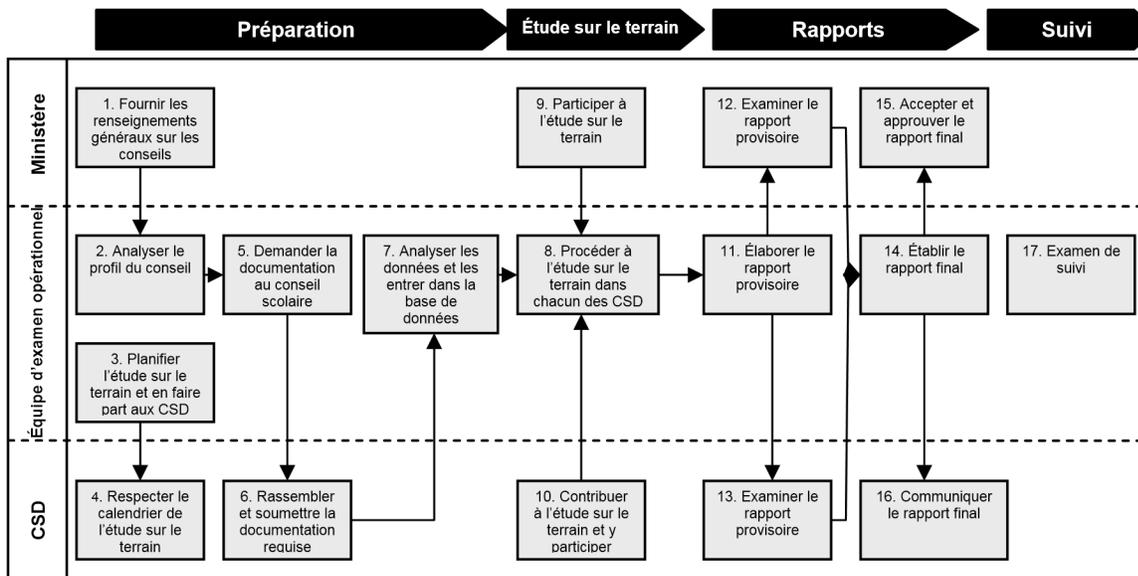
Chaque processus est examiné en fonction des activités qui le composent et de sa conformité aux principales pratiques, notamment de la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les appuie.



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.
------------------------------	--

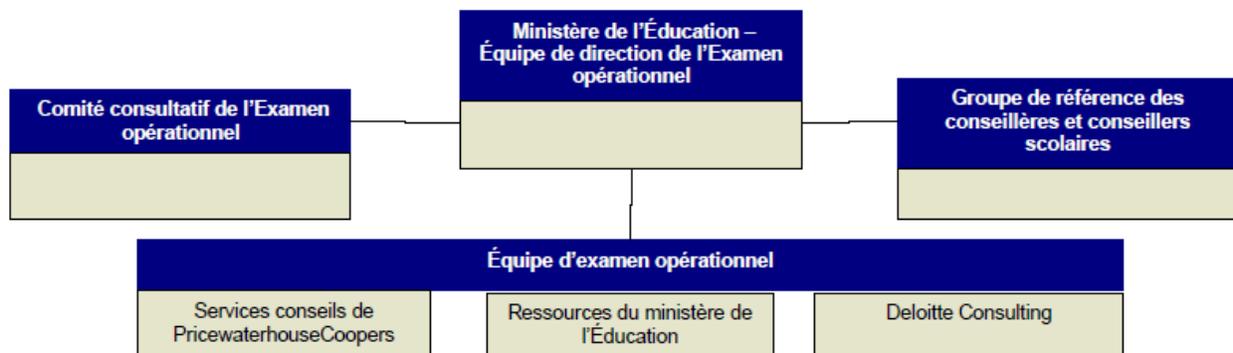
Phase: Suivi

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 Nipissing-Parry Sound 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
1.	Au moyen d'un processus de consultation, le conseil scolaire devrait élaborer et communiquer un plan stratégique pluriannuel qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle.
2.	Une fois le plan stratégique global élaboré, le conseil scolaire devrait concevoir un plan opérationnel annuel officiel qui correspond aux objectifs stratégiques pluriannuels du Conseil. Ce plan devrait traiter de tous les aspects de ses opérations non scolaires, y compris les ressources humaines, les finances et la gestion des installations. Cela permettrait aussi à tous les services de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
3.	L'administration principale devrait communiquer annuellement aux conseillères et conseillers scolaires l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel du conseil scolaire, une fois qu'ils sont mis au point.
4.	Le conseil scolaire devrait établir un plan de relève officiel en prévision des départs à la retraite et des démissions des principales et principaux gestionnaires, administratrices et administrateurs. Ce plan devrait inclure les cadres supérieurs des services scolaires et non scolaires et favoriserait le maintien et le renforcement des capacités en matière de leadership.

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

N°	Recommandations
5.	Le service des RH devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et à l'orientation stratégique globale 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.
6.	La direction devrait communiquer régulièrement avec le Conseil et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité de son programme d'encouragement à l'assiduité.
7.	La direction devrait envisager d'effectuer régulièrement des vérifications pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux. Cette mesure garantirait le caractère juste et valable des remboursements de réclamations.
8.	La direction devrait envisager la mise sur pied d'enquêtes sur la satisfaction du personnel qui couvriraient tous les groupes d'employés. Elle pourrait ainsi améliorer la communication avec le personnel et utiliser les renseignements ainsi obtenus dans les plans de perfectionnement professionnel et les politiques des RH.
9.	La direction devrait envisager d'élaborer un plan de relève officiel afin de mener des entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues permettraient d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis.

Gestion financière

N°	Recommandations
10.	Le service des finances devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et à l'orientation stratégique globale 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.
11.	La direction devrait consigner le processus d'élaboration du budget annuel, afin d'en accroître la transparence pour les surintendantes et gestionnaires qui y participent, et favoriser les discussions internes entre les services pendant le processus.
12.	La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant les directives décrites dans la section 4.2 du présent rapport. L'élaboration d'un plan ou d'un rapport unique permettrait de cerner et de consigner périodiquement tous les risques importants et d'intégrer des stratégies pour atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux budgétisés.
13.	Le service des finances devrait produire des rapports dans lesquels les données sur les dépenses sont comparées aux données antérieures. Par ailleurs, le service devrait établir un calendrier de production de rapports. Les renseignements ainsi obtenus permettraient de déterminer plus précisément si les variations suivent la tendance des années précédentes en matière de dépenses.
14.	La direction devrait envisager de mettre en place une fonction de vérification interne en tenant compte de la nouvelle directive ministérielle visant à établir des modèles régionaux de vérification interne des conseils scolaires.
15.	Lorsque le conseil scolaire crée une fonction de vérification interne, il devrait s'assurer que les plans de vérification interne sont clairement documentés et que la direction fait le suivi des recommandations proposées dans les rapports de vérification interne et prend des mesures à cet égard.
16.	La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de former un comité de vérification comprenant des consultantes et des consultants externes conformément à la nouvelle directive du ministère.
17.	Le conseil scolaire devrait regrouper les activités de gestion de l'encaisse dans une seule institution financière, dans la mesure du possible.
18.	La direction devrait communiquer périodiquement au Conseil les résultats de ses activités d'investissement et élaborer une politique d'investissement conforme à la <i>Loi sur l'éducation</i> .
19.	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.
20.	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.
21.	La direction devrait mettre en place des lignes directrices pour s'assurer que les niveaux des pouvoirs d'achat correspondent aux tâches et aux responsabilités relevant des divers postes et qu'ils sont surveillés par les superviseuses et superviseurs ou par les gestionnaires de service à des fins de conformité.
22.	La direction devrait mettre en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et en faire les paiements. Il s'agit d'une occasion de gagner en efficacité.

N°	Recommandations
23.	La direction devrait continuer de chercher des occasions d'utiliser le transfert électronique de fonds (TEF) pour maximiser son efficacité.

Exploitation des écoles et gestion des installations

N°	Recommandations
24.	Le service des installations devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et à l'orientation stratégique globale 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.
25.	Le conseil scolaire devrait adopter des normes de nettoyage pour les écoles et élaborer un processus normalisé pour surveiller, gérer et présenter les résultats. Une fois la mise en œuvre effectuée, la direction devrait communiquer à l'administration principale les résultats des examens de la conformité.
26.	Le conseil scolaire devrait se fonder sur le <i>Guide du Programme d'écopropreté</i> du ministère pour mettre en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.
27.	En consultation avec le conseil scolaire et les intervenants, l'administration principale devrait élaborer et présenter un plan d'entretien pluriannuel. Ce plan permettrait de cerner les priorités sur une période de trois à cinq ans et d'établir les échéances et les sources de financement pour les projets d'entretien.
28.	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.
29.	Le conseil scolaire devrait améliorer sa politique d'approvisionnement pour encourager l'utilisation de produits et services écoénergétiques, dans la mesure du possible, et contribuer à l'atteinte de ses objectifs en matière de gestion de l'énergie.
30.	Les bonnes techniques de conservation utilisées par le conseil scolaire devraient être communiquées à l'ensemble des écoles et à d'autres conseils scolaires afin d'avoir une meilleure reconnaissance de la gestion de l'énergie dans le système.
31.	La direction devrait présenter au Conseil des rapports annuels officiels sur les économies d'énergie réalisées par rapport à la consommation prévue dans son plan lorsque ce dernier sera élaboré.
32.	Le conseil scolaire devrait mettre sur pied un système pour faire le suivi de sa consommation d'énergie et de ses dépenses budgétaires, et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies en matière de gestion de l'énergie.
33.	Le conseil scolaire devrait adopter une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable.
34.	Le conseil scolaire devrait élaborer un plan de santé et de sécurité au travail qui lui permet de respecter les exigences de la loi dans ce domaine.
35.	Le conseil scolaire devrait élaborer, mettre en œuvre et surveiller une stratégie relative à la santé qui tient compte de ses politiques et procédures en la matière et qui permet de veiller à ce qu'il respecte les exigences de la loi dans ce domaine.
36.	Le conseil scolaire devrait élaborer un plan d'immobilisations annuel et pluriannuel approuvé comprenant le plan de financement connexe.

N°	Recommandations
37.	La direction devrait effectuer la mise à jour prévue de ses engagements actuels et des exigences futures en matière d'immobilisations. Cela comprendrait une évaluation du financement nécessaire pour soutenir les frais de service de la dette et un aperçu des sources de financement pour satisfaire aux exigences futures du conseil scolaire en matière d'immobilisations et de réfection des installations.