

Ministère de l'Éducation

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

Juillet 2010

Table des matières

Résumé	1
Introduction	1
Gestion et administration du conseil scolaire.....	1
Recommandations :.....	2
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles	3
Recommandations :.....	4
Gestion financière.....	5
Recommandations :.....	7
Exploitation des écoles et gestion des installations	9
Recommandations :.....	11
1. Contexte et aperçu.....	13
1.1 Profil et structure du conseil scolaire	13
1.2 Principales priorités du conseil scolaire	13
1.3 Rendement des élèves	14
1.4 Sommaire financier	14
1.5 Principales statistiques du Northeastern Catholic District School Board...	16
2. Gestion et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations	19
Établissement d'un modèle de gestion efficace	21
Comités permanents.....	22
Comités statutaires	22
Comités ad hoc.....	23
Élaboration de l'orientation stratégique et du plan opérationnel annuel du conseil scolaire	24
Processus décisionnel.....	24
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	28

3.1	Organisation des ressources humaines.....	28
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	29
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	30
	Surveillance et communication des politiques	30
	Recommandations :.....	31
3.2	Gestion des ressources humaines.....	31
	Recrutement et embauche du personnel	33
	Relations de travail	34
	Processus d'évaluation du rendement des employés.....	35
	Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité	37
	Gestion des ressources humaines et données sur la paie.....	38
	Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire	38
	Surveiller la satisfaction du personnel.....	39
	Recommandations :.....	40
3.3	Dotation en personnel / affectation du personnel.....	40
	Processus annuels de planification des besoins en personnel et d'affectation du personnel.....	41
	Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel ..	43
4.	Gestion financière – Conclusions et recommandations	44
4.1	Organisation des finances	44
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	46
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	46
	Surveillance et communication des politiques	46
	Recommandation :.....	47
4.2	Planification et élaboration du budget.....	47
	Processus d'élaboration du budget annuel	48
	Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire	49
	Recommandation :.....	51
4.3	Information et analyse financières	51
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière	52
	Rapports financiers intermédiaires et annuel.....	53
	Vérification	53
	Recommandations :.....	54

4.4	Gestion de la trésorerie.....	54
	Gestion de l'encaisse et des investissements.....	55
	Recommandations :.....	56
4.5	Gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions	56
	Gestion des fonds dans les écoles	57
	Gestion des recettes non tirées de subventions	58
	Recommandation :.....	58
4.6	Approvisionnement	59
	Politiques et modalités	61
	Participation à des initiatives d'achats groupés	62
	Niveaux de pouvoir d'achat.....	62
	Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats et de cartes de crédit institutionnelles	63
	Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat/paiement	63
	Utilisation du transfert électronique de fonds	64
	Recommandations :.....	64
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	73
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien	73
	Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets.....	74
	Recommandations :.....	74
5.3	Gestion de l'énergie	75
	Plan de gestion de l'énergie.....	76

	Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie.....	76
	Recommandations :	77
5.4	Santé et sécurité	78
	Gestion de la santé et de la sécurité.....	79
	Recommandations :	80
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
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	84
	Tenue à jour de la liste approuvée de fournisseurs de services professionnels.....	84
	Recommandation :	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.....	91
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	92

Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'Examen opérationnel du Northeastern 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 6 avril 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 meilleures pratiques et en les partageant. 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 son affectation dans les écoles; la gestion financière; l'exploitation des écoles et la gestion des installations. Cet examen avait pour but d'évaluer la mesure dans laquelle le conseil scolaire a mis en œuvre les principales pratiques énoncées dans le « Guide d'examen opérationnel pour des conseils scolaires de district de l'Ontario ». L'Examen fournit également, au besoin, des recommandations portant sur les possibilités d'amélioration. L'annexe A présente un aperçu de la portée et de la méthodologie de l'Examen opérationnel.

L'Équipe d'examen a constaté que le conseil scolaire avait adopté de nombreuses pratiques exemplaires, dont la participation des intervenants du conseil scolaire, les processus d'affectation du personnel (en particulier l'affectation des aides-enseignantes et des aides-enseignants et du personnel de conciergerie et d'entretien), la production de rapports financiers et l'utilisation de produits de nettoyage écologiques. Un résumé des conclusions et des recommandations relatives à chacun des domaines fonctionnels examinés est présenté ci-après. Les détails se trouvent dans les sections subséquentes du rapport.

Gestion et administration du conseil scolaire

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

- des processus appropriés pour faciliter les prises de décision quant aux objectifs en matière de rendement des élèves et de performance opérationnelle;
- une structure organisationnelle qui définit clairement les unités organisationnelles, précise les rôles et responsabilités, minimise les coûts administratifs et assure un fonctionnement efficace et efficient;
- 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.

Bien que le conseil scolaire ait défini les rôles et les responsabilités des conseillères et des conseillers scolaires (le Conseil scolaire) et de l'administration principale dans le mandat de certains de ses comités, ces rôles et responsabilités ne sont pas officiellement décrits dans un modèle de gestion global. Le conseil scolaire devrait créer une politique de gestion globale qui définit clairement les rôles et les responsabilités.

Le conseil scolaire devrait élaborer un plan stratégique pluriannuel officiel ainsi qu'un plan opérationnel annuel harmonisé à celui-ci, ce qui améliorerait l'efficacité opérationnelle. Le plan opérationnel traiterait de tous les aspects du fonctionnement, dont les domaines de programmes, les ressources humaines, la gestion financière et la gestion des installations. L'administration principale devrait présenter un rapport annuel au Conseil pour l'informer de l'état de la situation et des résultats pendant l'élaboration des plans stratégiques et opérationnels.

Bien que le Conseil scolaire encourage la mise à jour de ses politiques, celles-ci ne font pas partie d'un processus bien défini. Le Conseil scolaire devrait mettre en œuvre un processus de mise à jour et un cycle de renouvellement officiels pour toutes ses politiques. Le cycle ou le calendrier des mises à jour devrait être géré centralement et mis à la disposition des intervenants internes.

Le conseil scolaire devrait élaborer un plan de relève et un plan de développement du talent officiels pour le personnel scolaire et non scolaire dans le but d'améliorer et de maintenir les compétences en leadership dans tous les aspects et les services du conseil scolaire.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait mettre au point une politique officielle qui définit clairement la division des tâches et des responsabilités entre la direction de l'éducation et les conseillères et conseillers scolaires, de même qu'un code de conduite régissant ces derniers. La définition claire des rôles et responsabilités favorisera des relations de travail efficaces.

- Le conseil scolaire, par un processus de consultation, devrait élaborer et communiquer un plan stratégique pluriannuel auquel devrait s'harmoniser le plan annuel.
- 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 scolaire. Ce plan opérationnel annuel devrait traiter de tous les aspects du fonctionnement non scolaire, dont les ressources humaines, la gestion financière et la gestion des installations. Cette mesure permettrait aussi à tous les services de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
- L'administration principale devrait présenter un rapport annuel aux conseillères et conseillers scolaires sur l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel du conseil scolaire, lorsque ceux-ci auront été mis au point.
- Le conseil scolaire devrait envisager de mettre en place un cycle officiel de renouvellement de ses politiques pour s'assurer que toutes les politiques des domaines fonctionnels sont périodiquement révisées. Ces mesures pourraient inclure la formation d'un comité d'examen et d'élaboration des politiques.
- Le conseil scolaire devrait établir un plan de relève officiel en prévision des départs à la retraite et des démissions des principaux gestionnaires et administrateurs. Ce plan devrait englober les cadres supérieurs des fonctions scolaires et non scolaires, ce qui permettrait de renforcer et de maintenir la capacité de leadership.

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

Le service des ressources humaines a mis en œuvre bon nombre des principales pratiques, notamment :

- une unité organisationnelle dont les rôles et les responsabilités respectives sont clairement définies;
- des processus de contrôle de la conformité aux politiques et procédures des RH;
- des politiques d'embauche harmonisées;
- des relations de travail efficaces et l'établissement de politiques et de procédures pour réduire au minimum le nombre de griefs;

- des politiques et des procédures en matière d'évaluation des employés, de perfectionnement professionnel et de discipline sont en place pour tous les membres du personnel;
- la gestion des RH et les données sur la paie sont bien contrôlées, suivies et mises à jour;
- les plans et les processus de surveillance et de présentation de rapports sur l'affectation du personnel sont mis à jour par les services des ressources humaines et des finances, ces deux services y ayant accès;
- des vérifications indépendantes permettent de s'assurer que la compagnie d'assurance se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.

Le service des RH poursuit les objectifs du conseil scolaire et ses propres objectifs, établis dans deux documents distincts. Il ne dispose toutefois pas de plan de service annuel. Le service devrait bonifier son document d'objectifs et établir un plan de service annuel comprenant des objectifs mesurables, des renseignements sur les responsables désignés et des échéanciers.

Bien que des processus importants et détaillés aient été mis en place en ce qui a trait au signalement des absences (des mises à jour du processus sont en cours d'approbation), le conseil scolaire devrait continuer à consolider ses procédures dans un seul document de gestion de l'assiduité. Un système efficace de gestion de l'assiduité combine des politiques et des procédures, des systèmes de renseignements permettant d'enregistrer et d'analyser les tendances en matière d'absentéisme ainsi que des ressources dédiées à l'élaboration d'une stratégie cohérente. Cette stratégie relève du Conseil scolaire et de l'administration principale.

Le service des RH ne mène pas officiellement de sondages auprès des membres du personnel pour obtenir leur point de vue ou pour évaluer leur attitude générale. La direction ne réalise pas systématiquement d'entrevues de fin d'emploi auprès du personnel. Même si le taux de roulement du conseil scolaire est réduit, les entrevues de fin d'emploi et les sondages auprès du personnel peuvent permettre à la direction de recueillir des données de grande valeur, tant pour le perfectionnement professionnel que pour l'élaboration de politiques touchant aux relations futures avec 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 continuer d'élaborer un programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme. Cette importante initiative fournira à la direction une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité dans tous les groupes d'employés.
- La direction devrait communiquer régulièrement avec le Conseil scolaire et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité de son programme de gestion de l'assiduité, une fois celui-ci en place.
- La direction devrait envisager l'établissement de sondages sur la satisfaction du personnel pour 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 :

- une unité organisationnelle clairement définie qui comporte des descriptions d'emploi précisant les rôles et les responsabilités respectives des membres du personnel;
- une formation continue sur les politiques financières offertes et la surveillance de la conformité à ces politiques;
- un processus d'élaboration du budget annuel transparent et communiqué clairement, tenant compte des commentaires des intervenants, soit du personnel, de la direction, des conseillères et des conseillers scolaires et de la collectivité;
- le conseil scolaire possède un système intégré d'information financière qui fournit à temps des renseignements utiles et précis aux intervenants.
- des mesures de contrôle sont en place pour préserver les fonds dans les écoles et baliser la déclaration annuelle des recettes et des dépenses des écoles et des conseils d'écoles.

Le service a mis au point un document sur les buts annuels sans toutefois élaborer de plan annuel de service officiel. La direction devrait envisager d'élaborer un plan annuel

du service dans lequel figureraient des objectifs mesurables, des renseignements relatifs aux responsables désignés et les échéanciers visés.

Le service ne consigne pas tous les risques importants associés à la planification budgétaire et n'élabore pas de stratégie pour réduire ces risques. Bien qu'il y ait un certain nombre de processus en place pour atténuer les risques budgétaires, ceux-ci n'ont pas été officialisés dans une politique ou un document en matière de gestion des risques. Le service devrait envisager de réunir les principaux risques et les stratégies d'atténuation dans un plan unique de gestion des risques.

À l'heure actuelle, le conseil scolaire n'a pas de vérificatrice ou de vérificateur interne. Il a affirmé qu'il suivra la directive du ministère dès que les nouvelles lignes directrices seront établies. L'établissement d'une fonction de vérification interne aiderait l'équipe de l'administration principale et le Conseil scolaire à remplir leurs rôles en matière de gouvernance et de responsabilités. 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 regroupé les comptes bancaires scolaires dans une seule institution, principalement en raison des contraintes géographiques. Les écoles devraient être invitées à utiliser la banque du conseil scolaire dans la mesure du possible. Le conseil scolaire n'a aucune politique en matière d'investissement, mais la direction de l'éducation examine actuellement une politique provisoire. Le conseil scolaire devrait mettre en œuvre une politique en matière d'investissement et présenter régulièrement au Conseil scolaire des rapports sur les investissements conformément à la *Loi sur l'éducation*.

Le conseil scolaire n'a pas regroupé les comptes bancaires scolaires dans une seule institution, principalement en raison des contraintes géographiques et parce qu'un certain nombre de régions éloignées n'ont raisonnablement accès qu'à une seule banque locale. Souvent ces banques ne font pas partie de la même institution financière que celle utilisée par le conseil scolaire. Malgré ces contraintes, le conseil scolaire devrait envisager de réunir les activités de gestion de l'encaisse dans une seule institution, dans la mesure du possible.

La direction devrait élaborer des processus et des politiques qui assureront la mise en place de mesures de contrôle pour préserver les recettes non tirées de subventions et coordonner la déclaration annuelle des recettes et des dépenses.

Le conseil scolaire n'a actuellement pas de politiques ni de procédures approuvées en matière d'approvisionnement qui correspondent à la version 1.0 des *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* du Secrétariat de la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic. Le conseil scolaire devrait se doter d'une politique d'approvisionnement conforme à ces lignes directrices, laquelle décrirait

également les circonstances où il devrait avoir recours à des processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel. Cette politique devrait également être approuvée par le Conseil scolaire, communiquée au personnel ayant des pouvoirs d'achat, et être examinée et mise à jour régulièrement.

La direction n'a pas activement recours à des stratégies visant à augmenter le pouvoir d'achat et à réduire au minimum le coût des biens et services fournis par une participation active à des consortiums d'achat. Le conseil scolaire devrait améliorer ses stratégies pour augmenter son pouvoir d'achat, notamment en participant à des initiatives d'achat de groupe.

Le conseil scolaire procède actuellement à l'examen de sa politique (E-3), laquelle détermine les niveaux de pouvoir d'achat. Cette politique n'indique pas le processus d'approbation des achats ni ne classe les achats par seuil limite ou par rôle. Le conseil scolaire devrait profiter de l'examen de sa politique pour y intégrer ces détails.

À l'heure actuelle, le conseil scolaire n'a pas de programme de carte de crédit pour petits achats. Le conseil scolaire devrait évaluer ses dépenses en matière de petits montants pour déterminer si les coûts relatifs à l'adoption des cartes de crédit pour petits achats seraient justifiés. Ces cartes d'achat peuvent réduire les coûts administratifs et les risques associés à la production manuelle de factures et à la petite caisse pour un nombre élevé d'achats de faible valeur.

La direction devrait mettre en œuvre une interface électronique pour passer des commandes aux fournisseurs, en effectuer le traitement et en faire le paiement. Le conseil scolaire pourrait ainsi augmenter l'efficacité de son processus.

Le conseil scolaire a recours au transfert électronique de fonds (TEF) pour la paie des employés, mais ne l'utilise généralement pas pour payer ses fournisseurs. Le conseil scolaire devrait utiliser davantage le TEF pour le cycle de paiement des achats afin de maximiser l'efficacité du service des comptes créditeurs.

Recommandations :

- Le service des finances devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel annuel 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 envisager d'améliorer son processus d'établissement de rapports sur les risques budgétaires du conseil scolaire en utilisant les étapes suggérées à la section 4.2 du présent rapport. L'élaboration d'un plan ou rapport unique en matière de risques permettrait de relever et de consigner

périodiquement tous les risques d'importance et d'élaborer des stratégies pour atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés.

- La direction devrait établir une fonction de vérification interne en tenant compte des directives émanant du ministère sur l'instauration d'une vérification interne dans l'ensemble des conseils scolaires.
- Une fois la fonction de vérification interne créée, le conseil scolaire devrait s'assurer que les plans de vérification interne sont clairement rédigés et que la direction fait le suivi des recommandations et prend des mesures à cet égard.
- La direction devrait communiquer périodiquement au Conseil scolaire les résultats des activités d'investissement et élaborer une politique d'investissement conformément à la *Loi sur l'éducation*.
- Le conseil scolaire devrait réunir les activités de gestion de l'encaisse dans une seule institution financière, dans la mesure du possible.
- La direction devrait veiller à ce que des mesures de contrôle adéquates soient mises en œuvre pour préserver les recettes non tirées de subventions et coordonner la déclaration annuelle des recettes et des dépenses.
- Le conseil scolaire devrait revoir et mettre à jour ses politiques en matière d'approvisionnement en veillant à ce qu'elles correspondent à la version 1.0 des *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*, qu'elles soient communiquées au personnel ayant des pouvoirs d'achat, de même qu'examinées et mises à jour régulièrement.
- La direction devrait élaborer des politiques d'approvisionnement qui définissent clairement les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire devrait avoir recours à des processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel.
- La direction devrait saisir les occasions d'achats conjoints pour augmenter son pouvoir d'achat et réduire au minimum le coût des biens et services fournis.
- La direction devrait mettre au point des lignes directrices qui permettraient de s'assurer que les pouvoirs d'autorisation correspondent aux tâches et aux responsabilités relevant des divers postes, et que les superviseurs ou les chefs de service en vérifient la conformité.
- Le conseil scolaire devrait envisager d'offrir des cartes de crédit pour petits achats au personnel scolaire approprié. L'utilisation de ce type de carte peut aider à réduire le volume de factures des fournisseurs et se révéler un moyen

plus efficace d'effectuer des achats locaux. Le conseil scolaire devrait mettre des mesures de contrôle appropriées et des lignes directrices pour l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats.

- La direction devrait mettre en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, effectuer le traitement et faire les paiements. Cette façon de faire permettrait d'augmenter l'efficacité du processus.
- La direction devrait continuer de chercher des occasions d'utiliser le transfert électronique de fonds (TEF) afin d'accroître l'efficacité des transactions, lorsque possible.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Le service a adopté un grand nombre des principales pratiques dans l'exécution de ses activités en matière de gestion des opérations et des installations :

- L'élaboration de procédés permettant de veiller à ce que les membres du personnel et les cadres respectent les politiques en matière de gestion des opérations et des installations dans les écoles.
- La mise en œuvre d'un programme d'écopropreté.
- L'élaboration et la communication d'un plan pluriannuel pour les principaux projets d'entretien et de réfection, ainsi que des plans d'immobilisations pluriannuels.
- Des plans annuels de formation pour le personnel qui prévoient un perfectionnement professionnel continu et qui tiennent compte des nouvelles exigences réglementaires.
- Une surveillance continue et une tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations, y compris l'utilisation du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS) et de la méthodologie du système RECAPP.
- Des pratiques économiques dans la conception et la construction des installations, des mesures de contrôle en gestion de projet et la tenue à jour des listes d'entrepreneurs et de fournisseurs de services.

Le document sur les objectifs du service des installations ne comprend pas d'objectifs mesurables, d'échéanciers ni de renseignements sur les responsabilités. La direction devrait envisager d'élaborer un plan annuel du service dans lequel figureraient des objectifs mesurables, des renseignements sur les responsables désignés et les échéanciers visés, le tout conforme au plan opérationnel annuel, qui lui-même

correspondrait au plan stratégique global du conseil scolaire une fois ces documents mis au point.

Il n'y a pas de rapport annuel sur les normes de nettoyage puisqu'il n'y a pas de normes approuvées. Le conseil scolaire devrait mettre en œuvre des normes de nettoyage pour maintenir un niveau de propreté uniforme dans toutes ses écoles.

Le conseil scolaire n'a pas de système de gestion des stocks pour faire le suivi du matériel de conciergerie ou d'entretien principal. Le conseil scolaire devrait mettre au point un système de gestion des stocks pour faire le suivi de son matériel de nettoyage et d'entretien principal et en assurer le contrôle, de même que pour veiller à ce que chaque appareil fasse l'objet d'un entretien adéquat.

Le service fait le suivi et la consignation de ses ordres de travail manuellement. Ces ordres de travail sont approuvés par la direction et regroupés par projet. La direction devrait effectuer une analyse de rentabilité pour déterminer si un système automatique d'ordres de travail améliorerait sa capacité et l'efficacité du processus.

Le conseil scolaire devrait améliorer ses procédures d'économie d'énergie et ses pratiques d'approvisionnement connexes. Le service devrait réunir ses nombreuses pratiques en un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprendrait les mesures à mettre en œuvre et les outils de surveillance et de gestion du plan. Ce plan pluriannuel devrait comprendre une politique d'approvisionnement qui encouragerait l'utilisation de produits éconergétiques et qui préciserait, dans la mesure du possible, que tout nouvel équipement doit avoir un certain taux d'efficacité énergétique. Le conseil scolaire est invité à communiquer ses bonnes initiatives de conservation aux écoles et aux autres conseils scolaires après la mise en place de son plan officiel.

Le conseil scolaire n'a pas de plan officiel en matière d'économie d'énergie et ne présente pas de rapport annuel sur les mesures d'économie d'énergie. Aucun système complet n'est en place pour inscrire les dépenses au budget, faire le suivi de la consommation et la réglementer et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies. Le conseil scolaire devrait établir des objectifs en matière d'économie d'énergie, en faire le suivi et présenter un rapport officiel.

Le conseil scolaire n'a pas de politique environnementale. Une telle politique lui permettrait de suivre et de prévoir plus efficacement sa consommation d'énergie. Le conseil scolaire devrait élaborer une politique environnementale globale qui porte sur l'éducation en matière d'environnement et les pratiques de gestion responsable. La direction devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques consolidées, ce qui lui permettrait de suivre et de prévoir plus efficacement sa consommation d'énergie. Par ailleurs, le conseil scolaire devrait utiliser les outils et les références qu'offre la Base de données sur la consommation d'énergie

du ministère, créée pour aider les conseils scolaires à réunir leurs factures et à faire le suivi de leur consommation d'énergie.

Le conseil scolaire, à certains égards, met en œuvre des procédures détaillées en ce qui a trait à la sécurité et aux incendies. Il devrait mettre en application sa procédure de fermeture d'urgence et réunir tous ses plans de mesures d'urgence dans un seul document de politiques en y incluant un plan détaillé de mesures d'urgence et d'intervention en cas de crise. La direction devrait également élaborer un plan en matière de santé tenant compte des politiques et des procédures du conseil scolaire en la matière.

Le conseil scolaire ne connaît pas les principes présentés dans la *Loi sur l'énergie verte*. Il devrait en tenir compte afin d'améliorer la construction, l'acquisition, le fonctionnement et la gestion des installations scolaires.

Recommandations :

- Le service des installations devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et aux orientations stratégiques globales du conseil scolaire. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
- Le conseil scolaire devrait mettre en œuvre des normes de nettoyage pour les écoles et élaborer un processus normalisé de surveillance, de gestion et de présentation des résultats. Une fois cette mesure en place, la direction devrait également présenter à l'administration principale les résultats des examens de conformité.
- Le service des installations devrait établir et tenir à jour un inventaire du matériel de nettoyage et d'entretien principal.
- La direction devrait enquêter sur la rentabilité de la mise en œuvre d'un nouveau système d'ordres de travail pour simplifier la gestion, la répartition, le suivi et la présentation des ordres de travail concernant la réfection et l'entretien général des installations.
- 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'achat de biens et de services éconergétiques lorsque possible et soutenir les objectifs de gestion de l'énergie.

- Les bonnes techniques de conservation de l'énergie utilisées actuellement par le conseil scolaire devraient être communiquées à toutes les écoles et les autres conseils scolaires pour sensibiliser davantage l'ensemble du système à la gestion de l'énergie.
- La direction devrait présenter au Conseil scolaire 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 au point un système de suivi de la consommation et des dépenses budgétaires, et relever les possibilités de réaliser encore plus d'économies d'énergie.
- Le service des installations devrait s'entendre avec ses principaux fournisseurs de services publics pour regrouper les factures des écoles dans une seule facture périodique par service public et utiliser la Base de données sur la consommation d'énergie du ministère pour faciliter le regroupement des factures et le suivi de la consommation d'énergie.
- Le conseil scolaire devrait élaborer une politique environnementale globale qui porte sur l'éducation en matière d'environnement et les pratiques de gestion responsable.
- Le conseil scolaire devrait élaborer une stratégie de sécurité tenant compte des politiques en matière de santé et de sécurité des élèves et correspondant aux exigences de la loi en la matière.
- Le conseil scolaire devrait élaborer, mettre en œuvre et surveiller 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.
- Le conseil scolaire devrait se baser sur les principes présentés dans la *Loi sur l'énergie verte* adoptée par l'Ontario en 2009 pour la construction, l'acquisition, l'utilisation et la gestion des installations des écoles.

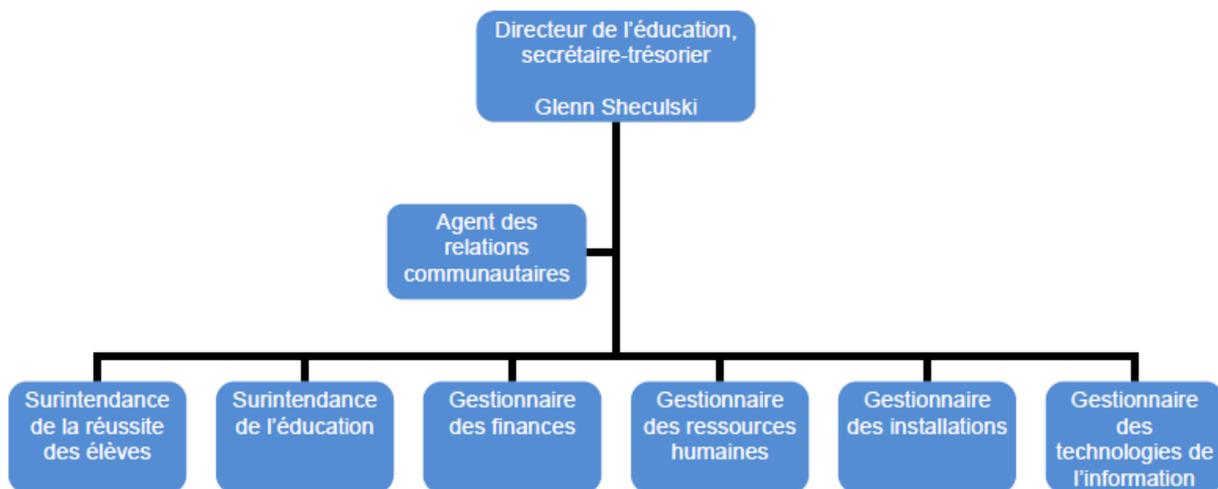
1. Contexte et aperçu

1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le Northeastern Catholic District School Board vise un objectif en particulier : la réussite de chaque élève. Les parents, les enseignantes et enseignants, le personnel de soutien, l'administration et les conseillères et conseillers ont un but en commun, celui de soutenir les élèves, de les mettre au défi et de les encourager à s'accomplir. Offrant l'éducation publique à 2 378 élèves, le conseil scolaire a instauré une vaste gamme de programmes dans ses 15 écoles.

L'effectif a diminué de 846 élèves (3,7 %) depuis 2002-2003, et la tendance à la baisse se maintient.

L'équipe d'administration principale du conseil scolaire est constituée du directeur de l'éducation et des cadres supérieurs :



1.2 Principales priorités du conseil scolaire

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

« La mission du Northeastern Catholic District School Board, en tant que communauté d'apprenants catholiques, consiste à s'assurer que tous les élèves acquièrent les connaissances, les compétences et les valeurs nécessaires à leur épanouissement, en suivant la Voie du Christ, sa Vérité et sa Lumière. »

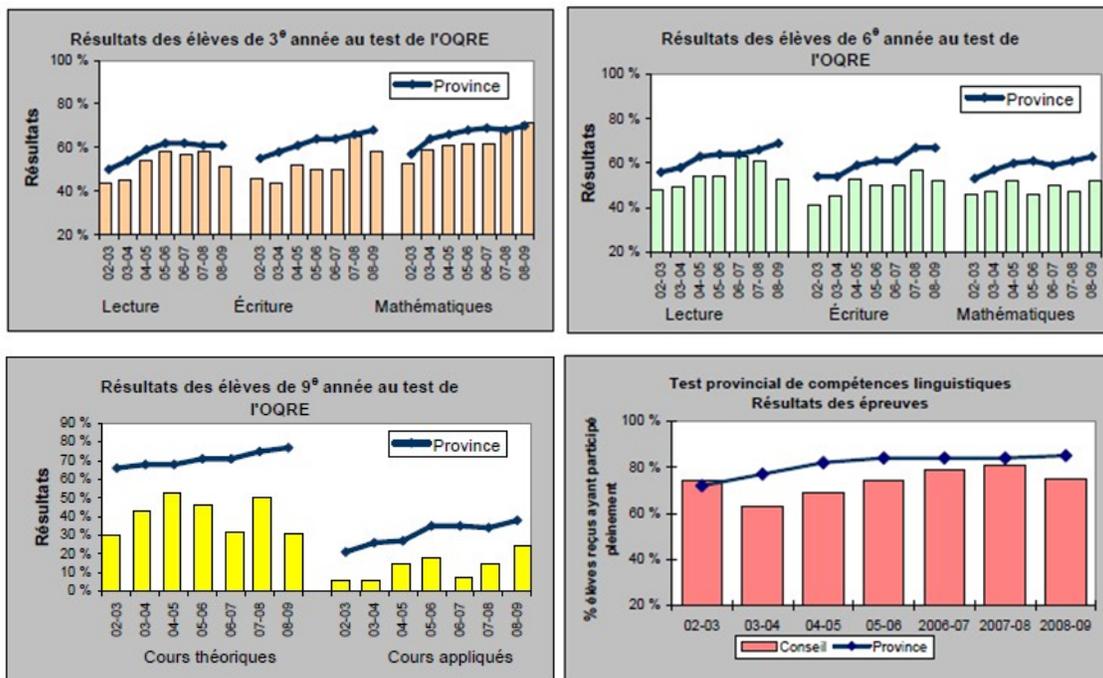
Le conseil scolaire procède actuellement à l'établissement de ses priorités à l'aide d'un plan d'objectifs stratégiques pour 2009-2010. Ce plan comprend quatre piliers servant à orienter le conseil scolaire : « Notre identité catholique », la réussite des élèves et l'harmonisation avec le système : continuum du jardin d'enfants à la 12^e année, la

responsabilité financière ainsi que la sécurité dans les écoles et la participation des parents.

1.3 Rendement des élèves

Les résultats du conseil scolaire aux tests de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) indiquent que les résultats en lecture, en écriture et en mathématiques des élèves de 3^e et de 6^e années sont inférieurs à la moyenne provinciale.

Au secondaire, les résultats des élèves de 9^e année aux tests de l'OQRE sont continuellement inférieurs à la moyenne provinciale. Les résultats des élèves de 10^e année au Test provincial de compétences linguistiques (TPCL) sont généralement inférieurs à la moyenne provinciale. Les tableaux suivants 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 au ministère un budget équilibré.

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.

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

Principales Données financières - résumé

Revenus :	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009- 2010
Subventions générales	26 501 456 \$	27 805 084 \$	30 103 572 \$
Impôt local	5 320 029 \$	5 135 075 \$	5 232 912 \$
Revenus du conseil scolaire	654 923 \$	357 292 \$	833 676 \$
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	1 281 789 \$	1 616 908 \$	1 700 342 \$
Total des revenus	33 758 197 \$	34 914 359 \$	37 870 502 \$

Summary Financial Data (Dépenses)

Dépenses	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009- 2010
Dépenses de fonctionnement	33 130 075 \$	34 052 900 \$	36 533 948 \$
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	352 053 \$	540 817 \$	1 336 553 \$
Virement à/de la réserve	0 \$	313 747 \$	4 \$
Dépenses totales	33 482 128 \$	34 907 464 \$	37 870 505 \$
Excédent (déficit)	276 069 \$	6 894 \$	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	298 604 \$	302 609 \$	305 635 \$
Réserve pour les fonds de caisse	3 046 457 \$	3 046 457 \$	3 076 922 \$
Activités scolaires	3 070 \$	0 \$	0 \$
CSPAAT	104 748 \$	106 153 \$	107 215 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Divers	0 \$	3 111 \$	3 142 \$
Réserve d'emprunt pour installations destinées aux élèves	304 509 \$	622 344 \$	302 732 \$
Réserves pour les « Lieux propices à l'apprentissage »	76 757 \$	77 787 \$	95 561 \$
Total des fonds de réserve	3 834 145 \$	4 158 461 \$	3 891 207 \$
Réserve pour dépenses de classe	2 128 936 \$	1 359 798 \$	473 656 \$
Réserve pour l'éducation de l'enfance en difficulté	33 220 \$	33 666 \$	0 \$
Réserves pour écoles éloignées	95 363 \$	96 642 \$	0 \$
Autres revenus reportés de fonctionnement	689 400 \$	537 545 \$	269 389 \$
Produits de réserve de disposition - bâtiments scolaires	1 155 683 \$	0 \$	0 \$
Produits de réserve de disposition — autre	0 \$	1 171 183 \$	1 182 895 \$
Efficacité énergétique — Immobilisations	0 \$	93 796 \$	938 \$
Total des revenus reportés	4 102 602 \$	3 292 630 \$	1 926 878 \$
Total des réserves et des revenus reportés du conseil	7 936 747 \$	7 451 091 \$	5 818 085 \$

1.5 Principales statistiques du Northeastern Catholic District School Board

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

Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres reels 2002-2003	Prévisions révisées 2009-2010
EQM de l'école de jour – élémentaire	2 356	1 930
EQM de l'école de jour – secondaire	407	448
Effectif total de l'école de jour	2 763	2 378

Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-04	2009-2010
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	66%	90%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	81%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	22,04	19,24
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	0%	100%
Pourc. de classes à années multiples	18%	41%

Personnel

Personnel	2003-04	2009-2010
Enseignantes et enseignants	186	199
Aides-enseignantes et aides-enseignants	48	50
Autres personnes-ressources pour les élèves	25	16
Personnel administratif de l'école	17	14
Personnel de bureau de l'école	15	15
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	27	32
Autre personnel hors classe	26	20
Total du personnel	344	346
Rapport élèves-enseignant	1:15	1:12
Personnel EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)¹	124,0	145,4
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	74,4%	81,7%

Éducation de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté	2003-04	2009-2010
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	3 408 245 \$	4 410 809 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	3 821 203 \$	4 410 809 \$

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

Éducation de l'enfance en difficulté	2003-04	2009-2010
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	- 412 958 \$	0 \$

Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-04	2009-2010
Nombre d'écoles	14	15
Effectif total de l'école de jour	2 763	2 378
Capacité totale (places)	3 757	3 632
% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)	73,6%	65,5%
Superficie du conseil scolaire (km ²)	24 630	24 630

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

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

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

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

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

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

Établissement d'un modèle de gestion efficace

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

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 l'administration principale élaborent un plan opérationnel annuel tenant compte des buts et priorités du conseil, en incorporant les services scolaires et non scolaires. Le plan est conforme au plan stratégique pluriannuel du conseil scolaire et comporte des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps.	Non
L'administration principale communique périodiquement ou tous les ans aux conseillères et conseillers scolaires l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel.	Non

Processus décisionnel

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

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 du talent

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Dans le cadre de la Stratégie ontarienne en matière de leadership du ministère, la direction de l'éducation, avec l'appui des RH, a établi un plan officiel de relève et de développement du talent pour améliorer et maintenir les compétences en leadership.	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 comprend huit conseillères et conseillers scolaires chevronnés et un élève conseiller. La relation entre la présidence du conseil et la direction de l'éducation est fondée sur la collégialité et la collaboration, tout comme la relation entre la présidence et les autres conseillères et conseillers scolaires.

Bien que le conseil scolaire ait défini les rôles et les responsabilités du Conseil scolaire et de l'administration principale dans le mandat de certains de ses comités, ces rôles et responsabilités ne sont pas officiellement décrits dans un modèle de gestion global. Le conseil scolaire a fait remarquer que le Conseil joue souvent un rôle de décideur en ce

qui a trait aux opérations du conseil scolaire, sans compter qu'il se charge d'établir l'orientation stratégique et d'élaborer une politique de soutien.

À cet égard, le conseil scolaire devrait créer une politique globale de gestion qui définit la division des tâches et des responsabilités entre le Conseil scolaire et la direction de l'éducation, conformément au projet de loi 177 : Loi modifiant la *Loi sur l'éducation* en ce qui concerne le rendement des élèves, la gouvernance des conseils scolaires et d'autres questions.

La direction de l'éducation est appuyée par une équipe composée de six cadres supérieurs occupant les fonctions suivantes :

- Surintendance de la réussite des élèves
- Surintendance de l'éducation
- Gestion des finances
- Gestion des ressources humaines
- Gestion des installations
- Gestion des technologies de l'information

Le Conseil scolaire collabore avec l'équipe de l'administration principale dans une structure de comités. Outre le comité plénier, le conseil scolaire compte les comités suivants :

Comités permanents

- Comité exécutif
- Comité budgétaire
- Comité des suspensions et des renvois
- Comité de vérification
- Comité des transports
- Comité consultatif de la foi catholique

Comités statutaires

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

- Comité sur l'apprentissage parallèle dirigé pour élèves dispensés de fréquentation scolaire
- Comité pour la sécurité dans les écoles
- Comité sur les animaux

Comités ad hoc

- Comité du bâtiment
- Comité de l'éducation des Autochtones
- Comité des technologies de l'information
- Comité de participation des parents catholiques

La politique B-2 du conseil scolaire (*Board Committees*) comprend les règles régissant tous les comités, ainsi que des règlements détaillés pour chacun des comités permanents, ad hoc et spéciaux. L'objectif et la portée de certains comités sont également décrits dans des documents de politique supplémentaires.

Le Conseil scolaire utilise un processus officiel d'évaluation de rendement annuelle de la direction de l'éducation. Ce processus consiste à recueillir les commentaires des directions d'école et du personnel sur le rendement de la direction de l'éducation. La présidence a fait remarquer que le conseil comptait évaluer officiellement la direction de l'éducation actuelle à l'aide d'un format d'évaluation fourni par le ministère. Il n'y a pas de description d'emploi à jour pour la direction de l'éducation, mais la présidence a souligné que le conseil envisageait d'utiliser l'outil d'évaluation du ministère pour en créer une.

Les conseillères et conseillers scolaires peuvent consulter une version écrite du code d'éthique consignée dans un manuel des politiques disponible en ligne. Bien qu'il n'existe aucun programme de mentorat officiel, les nouveaux membres du Conseil scolaire peuvent demander à recevoir de l'encadrement (p. ex. en discutant avec des conseillères et des conseillers scolaires d'expérience). Un programme officiel d'orientation des conseillères et des conseillers scolaires pourrait offrir un jumelage officiel avec un mentor et des sessions de formation par l'entremise d'organisations comme l'Ontario Public School Boards' Association (OPSBA).

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

Le conseil scolaire ne dispose pas d'un plan stratégique pluriannuel officiel, ni d'un processus décrivant les étapes et les échéanciers pour la création d'un tel plan. Le conseil scolaire a élaboré un document sur les priorités stratégiques pour 2009-2010 puisqu'il ne possède pas de plan stratégique pluriannuel. Ce document décrit les objectifs annuels qui ont été établis par l'administration principale en utilisant une méthode ascendante tenant compte des suggestions et des idées de tous les groupes d'employés et du Conseil scolaire. Ce document décrit les objectifs scolaires et non scolaires à l'intention du service des ressources humaines, du service des finances et des affaires et celui des installations.

Bien que le document des objectifs stratégiques et le plan des améliorations du Conseil scolaire soient des éléments essentiels de la planification stratégique, le Conseil scolaire n'a pas mis au point de plan stratégique pluriannuel. Les conseillères et conseillers scolaires devraient élaborer un plan stratégique pluriannuel composé d'objectifs scolaires et non scolaires et offrant une orientation claire aux membres du personnel sur les objectifs à long terme.

Une fois le plan stratégique pluriannuel mis au point, le conseil scolaire devrait élaborer un plan opérationnel annuel officiel harmonisé à celui-ci, ce qui améliorerait l'efficacité opérationnelle. Ce plan traiterait de tous les aspects du fonctionnement, y compris les ressources humaines, la gestion financière et la gestion des installations. Les services seront ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis. Ce plan opérationnel annuel permettra également aux services d'élaborer des plans annuels qui pourront être mis à jour régulièrement sans que l'on modifie le plan stratégique global. L'administration principale devrait communiquer annuellement aux conseillères et conseillers scolaires l'état et les résultats de ces plans, une fois qu'ils seront mis au point.

Processus décisionnel

Le processus d'élaboration de l'ordre du jour et de prise de décision du Conseil scolaire est officiel et tient compte des objectifs de réussite des élèves et du rendement opérationnel. L'ordre du jour des réunions du Conseil scolaire est établi par le comité exécutif du conseil scolaire, qui est composé de la direction de l'éducation, de la présidence et de la vice-présidence du Conseil scolaire. Les réunions du comité exécutif ont lieu avant les réunions mensuelles du Conseil scolaire. Parmi les points permanents à l'ordre du jour des réunions mensuelles, on compte les bulletins d'information des deux surintendances et des trois gestionnaires du conseil scolaire.

Les conseillères et conseillers scolaires prennent des décisions en ce qui concerne les nouvelles politiques en fonction des rapports du personnel et des discussions du Conseil scolaire. Pour être approuvée, une politique doit obtenir la majorité des votes des membres. Comme l'indique la politique B-6 (*Approval, Amendments and Exceptions to Policies*), les exigences concernant le vote diffèrent lorsqu'il s'agit de modifier une politique ou d'y déroger. Pour qu'une modification ou une dérogation soit acceptée, les deux tiers des membres participant à la réunion du Conseil scolaire doivent l'approuver et voter en sa faveur. L'avis du Conseil scolaire est requis pour toute question en lien avec les politiques, mais non en ce qui concerne leur procédure ou protocole d'application. Lors de la mise à jour du modèle de gestion, le Conseil scolaire devrait répartir les tâches concernant les questions en lien avec les politiques et celles liées aux procédures et aux protocoles.

Le conseil scolaire tient à jour une liste des politiques mise à la disposition du personnel dans un manuel des politiques. La mise à jour des politiques doit avoir lieu conformément à la politique B-6. Cependant, l'élément déclencheur d'une révision de politique n'est pas clairement indiqué dans cette politique. Le Conseil scolaire devrait mettre en œuvre un processus officiel et un cycle de renouvellement pour toutes ses politiques. Le cycle ou l'échéancier de renouvellement des politiques devrait être géré centralement et mis à la disposition des intervenants internes.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

La structure organisationnelle ainsi que les rôles et les responsabilités de l'équipe d'administration principale du conseil scolaire sont clairement définis et expliqués dans les documents de description d'emploi des ressources humaines. La direction de l'éducation est appuyée par une équipe composée de six cadres supérieurs occupant les fonctions suivantes :

- Surintendance de l'éducation
- Surintendance de la réussite des élèves
- Gestion des finances
- Gestion des ressources humaines
- Gestion des installations
- Gestion des technologies de l'information

Le conseil scolaire a également à son service un agent des relations avec la collectivité (relevant de la direction de l'éducation) qui se charge des initiatives de sensibilisation, des communications et de la gestion du calendrier des communications du conseil

scolaire. La structure des rapports hiérarchiques et les coordonnées du personnel clé sont publiées sur le site Web du conseil scolaire. Le conseil scolaire devrait publier son organigramme sur son site Web.

Relève et développement du talent

Le conseil scolaire ne dispose pas d'un plan officiel en matière de planification de la relève et de développement de talent. L'étape de mise en œuvre est en cours de préparation, conformément à la Stratégie ontarienne en matière de leadership, qui jusqu'à maintenant n'a été présentée qu'aux directions d'école du conseil scolaire. Le conseil scolaire a souligné qu'il avait entamé les premières étapes de la mise en œuvre de ces processus. Par ailleurs, la direction de l'éducation a placé la planification du leadership en priorité et compte élaborer le programme de développement du leadership et du talent du conseil scolaire en s'inspirant des programmes semblables utilisés par les autres conseils scolaires.

Le conseil scolaire devrait mettre au point un plan officiel en matière de relève et de développement de talent pour le personnel scolaire et non scolaire afin d'améliorer et de tenir à jour les compétences en leadership dans toutes les sphères et les services du conseil scolaire.

Participation des intervenants

La direction consulte activement les intervenants. Lorsqu'il envisage d'élaborer de nouvelles politiques ou d'apporter des modifications à ces politiques, le conseil scolaire publie les documents provisoires sur son site Web pour recueillir les commentaires du public sur les changements éventuels. Une fois ces changements adoptés, une lettre est postée aux parents pour les en informer. Le conseil scolaire a souligné avoir reçu peu de commentaires sur les documents ou politiques provisoires publiées sur son site Web.

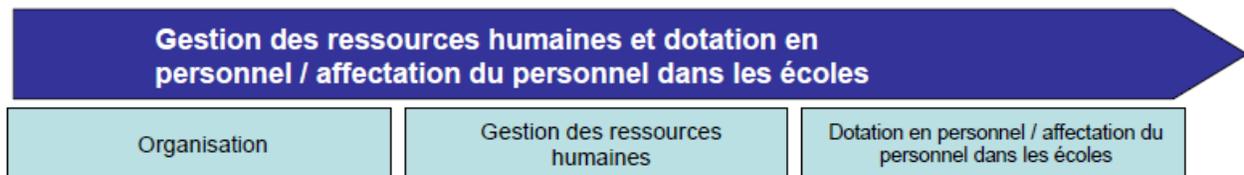
Le conseil scolaire planifie ses activités de communication en fonction du calendrier scolaire. Il ne dispose pas de stratégie de communication officielle, quoique le calendrier des communications précise les exigences du conseil scolaire en la matière.

Les membres de l'équipe de l'administration principale participent activement à divers forums à l'échelle provinciale et nationale, comme l'Association des conseillères et des conseillers d'orientation scolaire de l'Ontario (ACOSO), l'Ontario Catholic School Trustees Association (OCSTA) et l'Association des administrateurs et des administratrices d'affaires des écoles catholiques de l'Ontario.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait mettre au point une politique officielle qui définit clairement la division des tâches et des responsabilités entre la direction de l'éducation et les conseillères et conseillers scolaires, de même qu'un code de conduite régissant ces derniers. La définition claire des rôles et responsabilités favorisera des relations de travail efficaces.
- Le conseil scolaire, par un processus de consultation, devrait élaborer et communiquer un plan stratégique pluriannuel auquel devrait s'harmoniser le plan annuel.
- 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 scolaire. Ce plan opérationnel annuel devrait traiter de tous les aspects du fonctionnement non scolaire, dont les ressources humaines, la gestion financière et la gestion des installations. Cette mesure permettrait aussi à tous les services de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
- L'administration principale devrait présenter un rapport annuel aux conseillères et conseillers scolaires sur l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel du conseil scolaire, lorsque ceux-ci auront été mis au point.
- Le conseil scolaire devrait envisager de mettre en place un cycle officiel de renouvellement de ses politiques pour s'assurer que toutes les politiques des domaines fonctionnels sont périodiquement révisées. Ces mesures pourraient inclure la formation d'un comité d'examen et d'élaboration des politiques.
- Le conseil scolaire devrait établir un plan de relève officiel en prévision des départs à la retraite et des démissions des principaux gestionnaires et administrateurs. Ce plan devrait englober les cadres supérieurs des fonctions scolaires et non scolaires, ce qui permettrait de renforcer et de maintenir la capacité 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;
- déterminer les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Principales pratiques liées à l'organisation des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Les buts et priorités du service des ressources humaines sont énoncés dans le plan annuel du service. Ils correspondent au plan opérationnel annuel du conseil scolaire, qui est accessible aux principaux intervenants. Le plan comprend des objectifs mesurables, des échéances précises et des 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 des titres professionnels requis (p. ex., professionnel en ressources humaines agréé).	Oui

Surveillance et communication des politiques

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service des ressources humaines poursuit actuellement les buts établis conjointement avec l'équipe de l'administration principale dans le document des buts du conseil scolaire et le document des buts du service. Les ressources humaines ne disposent d'aucun plan de service annuel officiel. Les buts du service sont stratégiques et axés sur le recrutement, la gestion de l'assiduité, les partenariats avec les intervenants et l'examen des politiques et des procédures.

Les activités du service sont contrôlées et examinées attentivement lors des réunions de l'équipe d'administration principale, par l'entremise des rapports mensuels présentés au Conseil scolaire. En participant aux réunions de comités provinciaux, la direction des RH peut comparer activement ses programmes et ses coûts avec ceux des autres conseils scolaires et ainsi relever les pratiques exemplaires et améliorer ses procédures internes. Le service des RH ne mène pas d'enquête pour évaluer le niveau de satisfaction en ce qui a trait à ses services. Il tient compte, cependant, des résultats de l'enquête menée auprès de l'Association des enseignantes et des enseignants catholiques anglo-ontariens sur la gestion des fournitures.

Le service devrait bonifier le document sur ses objectifs et envisager d'élaborer un plan de service annuel comprenant des objectifs mesurables, des renseignements sur les responsables désignés et des échéanciers. Ce plan mettrait les priorités du service en lien avec les indicateurs de rendement et les responsabilités, simplifierait la définition des rôles, permettrait la collaboration entre les membres de l'équipe et donnerait une vue d'ensemble de la feuille de route du service. Il devrait correspondre au plan stratégique et au plan opérationnel du conseil scolaire, une fois ces derniers élaborés.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Les opérations des RH sont réparties entre le bureau central situé au conseil scolaire à Timmins et le bureau des services de paie à Kirkland Lake. Même si le conseil scolaire ne semble pas vraiment incommodé par la distance géographique et la séparation entre les services de paie et le bureau central des RH, il devrait continuer à évaluer la rentabilité et l'efficacité de ce modèle.

L'organigramme du service est à jour. Les membres du service possèdent les qualités professionnelles nécessaires de même qu'une expérience de travail pertinente. La gestionnaire des RH détient une Maîtrise en administration publique et obtiendra bientôt le titre de conseillère en ressources humaines agréée (CRHA). Le conseil scolaire devrait revoir sa structure organisationnelle et son modèle de dotation pour s'assurer de disposer du personnel nécessaire pour répondre aux besoins actuels et à venir.

Surveillance et communication des politiques

Le service des ressources humaines s'occupe de plusieurs politiques, soit celles concernant les congés à long terme, la santé et la sécurité, les employés temporaires, le recrutement et la sélection et le harcèlement en milieu de travail. Les surintendantes et surintendants et le personnel des RH veillent à ce que les politiques du service soient respectées. La direction des RH s'occupe des buts et des priorités du service en présentant au Conseil scolaire un rapport mensuel.

La direction veille à ce que le personnel soit informé des changements apportés aux politiques et des mises à jour des procédures administratives. Les questions soulevées

par les nouvelles lois ou les exigences du ministère sont communiquées au personnel par l'entremise de notes de service et font l'objet d'une discussion lors des réunions du personnel et des séances de perfectionnement professionnel. Des rappels annuels sont envoyés au personnel concernant les problèmes récurrents en matière de santé et de sécurité.

Recommandations :

- Le service des RH devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global 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 pour les divers groupes d'employés sont harmonisées, et les gestionnaires du conseil scolaire en ont pris connaissance.	Oui

Relations de travail

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

Processus d'évaluation du rendement des employés

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

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

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

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Le traitement de la paie est séparé des données sur le personnel, et les modifications des données sont bien contrôlées.	Oui
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 du régime d'avantages sociaux.	Oui
Les données sur le personnel sont automatiquement synchronisées entre le conseil scolaire et les sociétés externes (c.-à-d. les données du RREO, d'OMERS et des fournisseurs de régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire).	Oui
Des politiques et modalités ont été mises en place afin que les régimes d'avantages sociaux du conseil soient bien gérés.	Oui

Surveiller la satisfaction du personnel

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	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 retraite anticipée ou est mutée.	Non

Recrutement et embauche du personnel

Le conseil scolaire a élaboré des procédures pour le recrutement du personnel scolaire et non scolaire, qui sont en grande partie établies en fonction des conventions collectives des groupes d'employés. Les processus de recrutement ont été consignés dans l'énoncé de politique B-13 du conseil scolaire sur le recrutement et la sélection. Les procédures de recrutement du conseil scolaire traitent des objectifs de recrutement et de l'utilisation des forums électroniques et des publications en ligne en tant que méthode de recrutement à privilégier. Le service des RH évalue annuellement ses besoins en recrutement et adapte ses processus en conséquence pour éviter les problèmes en matière de dotation.

Le conseil scolaire a souligné que les pratiques établies en matière de recrutement attirent suffisamment de candidates et candidats qualifiés, bien qu'un certain nombre de postes (direction d'école et direction adjointe), dont le bassin de candidats compétents est réduit, soient plus difficiles à pourvoir. Le conseil scolaire a réglé ce problème en créant un bassin de candidats à l'interne, qui répertorie les employés du conseil scolaire pouvant occuper un de ces postes.

Les processus d'entrevue pour les fonctions scolaires, notamment une liste de questions d'entrevue, ont été normalisés. Les étudiants en éducation sont interviewés durant leur dernière année d'études. Lorsque l'entrevue est concluante, ils sont ajoutés à la liste temporaire d'enseignantes et d'enseignants non qualifiés à l'obtention de leur diplôme de façon à élargir le bassin d'enseignantes et d'enseignants temporaires.

Pour s'assurer que le conseil scolaire attire des candidats en accord avec ses priorités, les processus de recrutement mettent l'accent sur la catholicité et l'emplacement nordique du conseil scolaire. Le conseil scolaire veille à ce que les nouveaux membres du personnel enseignant appartiennent à cette culture afin de conserver un taux élevé de maintien en poste. Par conséquent, le conseil scolaire n'accorde pas nécessairement de préférence au personnel scolaire chevronné, bien qu'il tienne dûment compte de l'expérience de travail. Les conférences vidéo sont parfois utilisées pour les entrevues préliminaires, mais une rencontre entre la candidate ou le candidat et un membre des RH, de l'équipe d'administration principale ou une direction d'école est nécessaire avant l'embauche. Les directions d'école prennent généralement part au processus d'entrevue pour s'assurer que la candidate ou le candidat corresponde bien à la culture de l'école.

Relations de travail

La direction des ressources humaines et le Conseil scolaire ont mis en place quelques comités patronaux-syndicaux qui se réunissent régulièrement comme l'exigent les conventions collectives. Ces comités sont composés de membres de la direction des RH, du Conseil scolaire et des syndicats associés. Les comités patronaux-syndicaux représentent les quatre unités de négociation collective du conseil scolaire, notamment :

Association des enseignantes et des enseignants catholiques anglo-ontariens – unité du Nord-Est

- Comité conjoint de perfectionnement professionnel
- Comité conjoint de dotation en personnel des écoles élémentaires
- Comité conjoint de dotation en personnel des écoles secondaires

- Comité de négociation

Association des enseignantes et des enseignants catholiques anglo-ontariens –
Moosonee

- Comité consultatif sur le logement
- Comité conjoint
- Comité de négociation
- Comité de perfectionnement professionnel
- Comité de liaison

Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP)

- Comité conjoint de consultation
- Comité ad hoc de perfectionnement professionnel
- Comité de négociation
- Comité des avantages sociaux collectifs et d'autres conditions de travail

Syndicat des employés de la fonction publique de l'Ontario (SEFPO)

- Comité de négociation
- Comité mixte de santé et de sécurité

La direction des RH et la conseillère ou le conseiller juridique négocient toutes les conventions collectives, et c'est le service des RH qui gère les griefs des employés. Une solide relation de travail entre l'administration principale et les syndicats a récemment permis de faire passer à deux un nombre record de griefs, qui s'établissait à plus de vingt. Dans le cadre de la formation continue offerte aux gestionnaires et aux superviseuses et superviseurs, les surintendantes et les surintendants et le service des RH préparent les directions d'école à régler de façon proactive les problèmes qui pourraient entraîner des griefs.

Processus d'évaluation du rendement des employés

Le conseil scolaire dispose de procédures d'évaluation du rendement pour tous les groupes d'employés. Toutes les évaluations sont archivées centralement par le service des RH. Le bureau de la surintendance de l'éducation assure le suivi et le contrôle des

évaluations de rendement du personnel scolaire, et le service des RH s'occupe des processus d'archivage. Les directions d'école procèdent aux évaluations du personnel scolaire dès qu'ils reçoivent un rappel du bureau de la surintendance de l'éducation concernant la date limite des évaluations du personnel. Le Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE) est utilisé à des fins de formation et d'évaluation du nouveau personnel scolaire. Le bureau de la surintendance se charge d'informer l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario une fois ce programme terminé.

Le conseil scolaire a mis en place une politique détaillée sur l'évaluation du rendement des RH (D-2) pour le personnel non scolaire. Ce document fait état des règlements et des procédures qui régissent le processus d'évaluation du rendement et décrit clairement les procédures et les personnes responsables de chacune des étapes de l'évaluation du rendement. L'évaluation du personnel non scolaire effectuée par les superviseuses et superviseurs comporte 11 catégories distinctes, soit : connaissances, organisation, coopération, communications, relations interpersonnelles, esprit d'initiative, qualité du travail, bon jugement, assiduité, capacité de supervision (le cas échéant) et l'atteinte des objectifs. L'encadrement et la formation des gestionnaires et des superviseuses et superviseurs en ce qui a trait à l'évaluation du personnel a lieu de façon ponctuelle.

Le conseil scolaire utilise des méthodes de discipline progressive précisées dans la politique B-23 (*Progressive Discipline of Employees*). La politique B-23 décrit les mesures utilisées, les droits et les responsabilités de tous les groupes d'employés, y compris l'application des mesures de discipline progressive. Lorsqu'en dernier recours on prend la décision de mettre un employé à pied en raison de son comportement, cette décision est relayée à l'administration principale. Dans les cas où l'administration principale a recommandé un licenciement, l'employé peut présenter son cas devant le Conseil scolaire, qui peut accueillir ou rejeter la recommandation de l'administration principale de mettre fin à l'emploi de l'employé.

Le conseil scolaire offre des programmes de perfectionnement professionnel tant au personnel enseignant que non enseignant. La gestion du perfectionnement professionnel n'est pas centralisée dans un seul service, mais plutôt assurée par les RH, les surintendances et le service des installations. Le perfectionnement professionnel offert au personnel enseignant est régi par les comités de perfectionnement professionnel, fondé sur les stratégies du plan d'amélioration du Conseil et géré par le bureau de la surintendance de l'éducation. Le perfectionnement professionnel pour les aides-enseignantes et les aides-enseignants est généralement organisé par l'équipe du programme composée de la surintendance de l'éducation et de l'enseignante ou de l'enseignant responsable de l'éducation de l'enfance en difficulté. Les ressources humaines participent également à cette formation dans une certaine mesure. La gestion de la formation du personnel de soutien non syndiqué est assurée

par les RH, tandis que le service des installations s'occupe de la gestion du perfectionnement professionnel des employés du service de conciergerie.

Les besoins en perfectionnement professionnel sont déterminés en fonction des conventions collectives, des lignes directrices ministérielles, des plans d'apprentissage annuels et des commentaires des gestionnaires et des divers comités de perfectionnement professionnel. La surintendance s'informe des besoins en matière de perfectionnement professionnel du personnel enseignant par l'entremise d'enquêtes et tient compte des réponses ainsi obtenues pour élaborer le plan d'amélioration et de perfectionnement professionnel annuel. Le personnel enseignant et les directions d'école ont l'occasion de s'exprimer sur les décisions à venir concernant le perfectionnement professionnel. Les superviseures et superviseurs déterminent les besoins du personnel de soutien du conseil scolaire en fonction des commentaires qui leur sont adressés. Il s'agit d'une méthode efficace étant donné le nombre restreint d'employés de bureau du conseil scolaire.

Le conseil scolaire n'a pas établi un nombre d'heures obligatoires pour le perfectionnement professionnel, mais demeure attentif aux besoins des employés en leur offrant des occasions d'apprentissage en cours d'emploi au besoin. Le conseil scolaire assure la formation continue du personnel au moyen de partenariats avec les collèges de la région, à l'aide d'affectations spéciales d'enseignantes et d'enseignants et en offrant des journées de perfectionnement professionnel dans différentes régions. En général, le perfectionnement professionnel a lieu sur le territoire du conseil scolaire, mais les employés peuvent profiter d'occasions d'apprentissage offertes ailleurs dans la province. Les déplacements à l'extérieur du pays nécessitent une approbation spéciale.

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

Le conseil scolaire a adopté les processus et les systèmes appropriés pour surveiller régulièrement l'assiduité du personnel. Ce sont les directions d'école qui sont chargées de communiquer avec le personnel de remplacement, comme l'exigent les conventions collectives. De même, les employés doivent appeler leur superviseure ou superviseur en cas de maladie. Lorsqu'un employé est absent pendant plus de trois jours, on en informe les ressources humaines, qui communiquent avec l'administration scolaire pour entreprendre les démarches appropriées.

À l'heure actuelle, le conseil scolaire élabore une politique provisoire d'encouragement à l'assiduité et une procédure sur la confidentialité des dossiers médicaux. Ces procédures tiennent compte de l'opinion des groupes d'employés et sont élaborées de concert avec la School Board's Co-operative, Incorporated (SBCI).

Bien que le conseil scolaire se soit doté de processus exhaustifs sur la déclaration des absences et que d'autres processus soient en cours d'approbation, il devrait continuer à regrouper ses procédures dans un seul document de gestion de l'assiduité. Un système

efficace de gestion de l'assiduité combine des politiques et des procédures, des systèmes de renseignements permettant de dégager et d'analyser les tendances en matière d'absentéisme, ainsi que des ressources dédiées à l'élaboration d'une stratégie cohésive et cohérente. Ces éléments, combinés aux programmes de bien-être des employés et aux initiatives en matière de retour au travail, sont à la base d'un programme complet de gestion de l'assiduité au sein d'une organisation.

La direction présente périodiquement des rapports sur l'efficacité des méthodes de gestion de l'assiduité. À l'aide du système de gestion des données sur l'assiduité du conseil scolaire, les données sont interprétées et synthétisées dans des rapports sur l'analyse des tendances. En collaboration avec le service de la paie, les ressources humaines peuvent interpréter les données sur l'assiduité et relever les écarts en matière d'assiduité parmi les employés.

Même si le service produit des rapports sur l'assiduité, ces derniers ne sont pas liés à des objectifs ou initiatives relevant d'un programme ou d'une stratégie officiels d'encouragement à l'assiduité. À cet égard, le conseil scolaire devrait officialiser le programme et présenter ensuite un rapport sur l'assiduité des employés établissant la mesure dans laquelle les objectifs visés sont atteints et l'efficacité des principales initiatives d'encouragement à l'assiduité. Le conseil scolaire devrait également analyser l'efficacité de ses systèmes de gestion de l'assiduité, ce qui pourrait comprendre un système d'appel automatisé.

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

Le service de la paie du conseil scolaire relève du service des finances, tandis que les ressources humaines s'occupent de toutes les mises à jour des dossiers du personnel à l'aide du Système d'information sur les ressources humaines (SIRH). Cette mesure assure la séparation des tâches, et chaque service conserve les archives de ses employés et employés respectifs. Toutes les fonctions du service de paie ont lieu à l'interne et tous les membres du personnel sont inscrits au virement des salaires.

Le service des RH tient les dossiers des employés et employées à jour et assure le suivi officiel des qualifications et de l'expérience du personnel enseignant à l'aide du SIRH. Le service synchronise deux fois par année les qualifications des membres du personnel enseignant avec la base de données de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario. La gestionnaire des ressources humaines applique une politique officielle d'équité salariale aux employés appartenant au Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) et aux employés non syndiqués.

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

En septembre 2009, la direction a fait appel à des conseillères et conseillers indépendants pour s'assurer que la compagnie d'assurances du conseil scolaire

respectait les conditions établies. Cette vérification a mis au jour de nombreuses incohérences dans les paiements, et même une erreur commise par un fournisseur indépendant de l'assureur. Après cette vérification, les montants versés par la compagnie d'assurances étaient plus justes, sans paiements excédentaires ou insuffisants. Les conseillères et conseillers indépendants ont également réalisé une étude de marché, ce qui a permis au conseil scolaire de comparer ses coûts d'assurance avec ceux d'autres organisations semblables, et ont procédé à un examen pharmacologique détaillé toutes les réclamations d'assurance pour médicament.

Les régimes d'avantages sociaux pour soins médicaux et soins dentaires sont gérés en partenariat avec les conseillères et les conseillers en assurances indépendants. La SBCI assure la surveillance des réclamations de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT) et des réclamations de retour au travail. Le Conseil scolaire est informé des changements apportés aux coûts des régimes d'avantages sociaux par les rapports de renouvellement du fournisseur. Les conseillères et conseillers indépendants ont présenté au conseil scolaire des rapports démographiques qui font état des résultats de l'examen pharmacologique. Par le passé, le conseil scolaire a préconisé des mesures de limitation des coûts en offrant au personnel des renseignements sur les honoraires du pharmacien, même si aucune politique n'encourage activement la limitation des coûts des régimes d'avantages sociaux. Les décisions concernant les régimes d'avantages sociaux tiennent compte des commentaires des employés. À l'heure actuelle, différents groupes s'expriment sur les améliorations apportées aux avantages sociaux grâce au financement de l'équipe de développement provincial pour septembre 2010.

Le service des RH saisit et transmet manuellement les données concernant les cotisations des employés versées au Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (RREO) par paie. Les données sur les cotisations des membres du personnel et de l'employeur versées au Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario (OMERS) sont saisies manuellement une fois par année par l'entremise du système d'accès en ligne.

Surveiller la satisfaction du personnel

Les ressources humaines ne réalisent pas officiellement de sondage auprès des membres du personnel pour recueillir leurs commentaires, évaluer leur attitude ou leur niveau de satisfaction quant aux services offerts par les ressources humaines. Néanmoins, le service prend connaissance des résultats des sondages menés auprès des employés de l'Association des enseignantes et des enseignants catholiques anglo-ontariens. La direction ne réalise pas officiellement d'entrevue de fin d'emploi. Même si le taux de roulement du conseil scolaire est réduit, des pratiques comme les sondages menés auprès du personnel et les entrevues de fin d'emploi permettent à la direction de

recueillir des données de grande valeur, tant pour le perfectionnement professionnel que pour l'élaboration de politiques touchant aux relations futures avec les employés.

Recommandations :

- La direction devrait continuer d'élaborer un programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme. Cette importante initiative fournira à la direction une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité dans tous les groupes d'employés.
- La direction devrait communiquer régulièrement avec le Conseil scolaire et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité de son programme de gestion de l'assiduité, une fois celui-ci en place.
- La direction devrait envisager l'établissement de sondages sur la satisfaction du personnel pour 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 du personnel

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

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

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

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

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

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

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

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

L'affectation du personnel du conseil scolaire est régie par les conventions collectives et les lois provinciales applicables. Le processus est fondé sur plusieurs facteurs, dont les prévisions de l'effectif, les besoins des élèves, le nombre maximal d'élèves par classe, le temps de préparation, les exigences énoncées dans les conventions collectives et les besoins en ressources et programmes. Les procédures administratives pour l'affectation du personnel scolaire et des aides-enseignantes et aides-enseignants sont décrites dans les procédures administratives APP019 (*Academic Staffing Allocation Timeline*) et APP020 (*Education assistants Allocation*) respectivement.

Le service des RH coordonne le processus d'affectation centralement. Le conseil scolaire connaît une diminution d'effectif, l'obligeant de ce fait à collaborer avec les directions d'école, les surintendantes et surintendants, le service des RH et le service

des finances durant la planification des besoins en personnel et le processus d'affectation.

Le processus de dotation en personnel scolaire commence en février, lorsque les directions d'école préparent les demandes en dotation pour l'année à venir en fonction des prévisions d'effectif et du nombre réel d'élèves. Ces demandes sont étudiées par la surintendante de l'éducation et la gestionnaire des RH, qui cherchent des moyens de réduire les dépenses, notamment en vérifiant la possibilité d'établir des classes à années multiples. Les prévisions en matière d'effectif pour les besoins spéciaux sont prises en considération puis ajoutées à l'ensemble des prévisions. En mars et avril, la surintendante et la gestionnaire des RH rencontrent individuellement les directions d'école pour revoir et ajuster les demandes de dotation. Les demandes finales de dotation en personnel et d'affectation du personnel sont publiées au début juin.

La surintendante de l'éducation approuve les affectations finales des aides-enseignantes et aides-enseignants après avoir pris connaissance des recommandations de l'enseignante ou de l'enseignant des affectations spéciales de l'éducation de l'enfance en difficulté. Les RH surveillent étroitement le processus d'affectation du personnel non scolaire, qui est géré à l'interne par certains services. Le taux de roulement des employés du personnel scolaire et non scolaire du conseil scolaire est très bas.

Le conseil scolaire se sert d'un logiciel fait sur mesure qui calcule l'allocation des fonds en fonction de l'affectation du personnel enseignant et des aides-enseignantes et aides-enseignants. Voici une description des processus d'affectation de certains groupes d'employés :

Personnel scolaire

Les prévisions des besoins en titulaires de classe sont établies en fonction d'un modèle qui comprend l'effectif, l'évaluation de l'effectif des classes au primaire et les modalités des conventions collectives (p. ex. temps de préparation). Le personnel enseignant non titulaire lié aux programmes est ajouté au modèle d'affectation après que l'on ait établi le nombre d'enseignantes et d'enseignants titulaires.

Personnel de soutien scolaire

Le financement pour les aides-enseignantes et aides-enseignants provient de l'enveloppe de l'éducation de l'enfance en difficulté. L'affectation de ces membres du personnel est établie centralement, en collaboration avec les directions d'école et les surintendances. Les besoins en début d'année servent de point de départ, et les affectations à l'intérieur et à l'extérieur de l'école sont établies. Les directions d'école dont l'affectation n'est pas représentative de leurs besoins doivent remplir un formulaire, dans lequel elles justifient leur demande de personnel supplémentaire et indiquent les

mesures prises par l'école pour atténuer ce besoin. Après réception de la demande, la surintendance visite personnellement l'école pour prendre connaissance de tous les facteurs qui entrent en ligne de compte et voir s'il n'est pas possible de répondre à ce besoin autrement avant d'approuver la demande.

Personnel spécialisé pour les services aux élèves

L'affectation du personnel spécialisé offrant des services professionnels et paraprofessionnels est déterminée centralement en fonction des directives établies dans les conventions collectives et des commentaires formulés par les directions d'écoles.

Personnel de secrétariat et employées et employés de bureau

L'affectation du personnel de secrétariat et de bureau est déterminée centralement en fonction des directives établies dans les conventions collectives et des besoins, qui varient peu, année après année.

Personnel de conciergerie

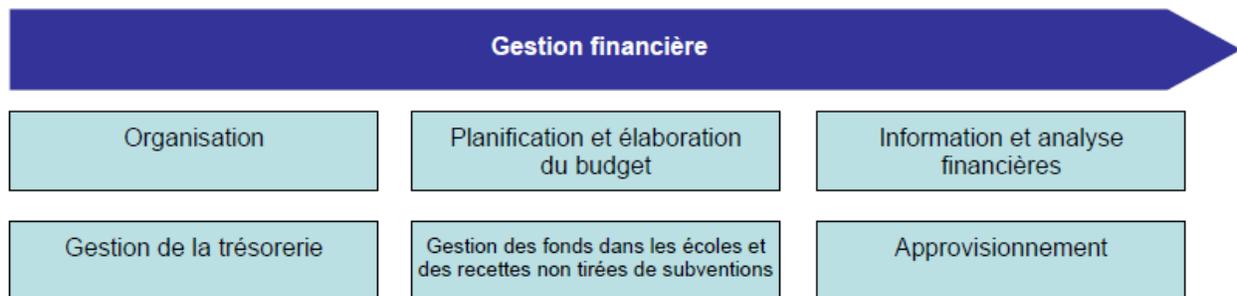
L'affectation du personnel de conciergerie est déterminée centralement par le service des installations en fonction de la superficie des installations. Ces besoins ne varient à peu près pas.

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

Le service des RH, de concert avec les directions d'école, exerce une constante surveillance des niveaux de dotation en personnel à l'aide d'un système de suivi par feuille de calcul électronique. Le Conseil scolaire reçoit des mises à jour périodiques sur l'affectation réelle du personnel par rapport au plan approuvé d'affectation initiale. Tous les changements apportés à l'affectation du personnel doivent être approuvés par le Conseil scolaire sans qu'il soit nécessaire de rouvrir le budget pour changer les affectations de personnel durant l'année scolaire.

Le plan de la direction visant à offrir des services de soutien aux élèves et à doter les écoles en personnel s'appuie sur une analyse détaillée des besoins des élèves et de l'école, comme mentionné ci-dessus dans la section portant sur l'affectation des aides-enseignantes et des aides-enseignants.

4. Gestion financière – Conclusions et recommandations



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

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

4.1 Organisation des finances

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

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

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

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

 laboration 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'�st 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 a mis au point un document sur les buts annuels, mais n'a pas élaboré de plan de service annuel officiel. Le document sur les buts annuels est axé sur les secteurs prioritaires du service. Il a été élaboré par la gestionnaire du service des finances (agente en chef des finances) à la place d'un plan de service.

Voici les buts du service pour 2009-2010 : projet d'immobilisations corporelles, examen de la gestion de l'encaisse, politiques et procédures pour les fonds générés par les écoles, formation polyvalente pour le personnel du service et examen opérationnel. Le service fait état de ses progrès par rapport aux buts fixés au moyen de mises à jour présentées par l'agente en chef des finances au comité des finances du conseil scolaire et au Conseil scolaire. Le service présente des rapports trimestriels sur le budget au Conseil scolaire, lesquels sont détaillés par poste budgétaire.

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service des finances relève de l'agente en chef des finances. Les descriptions de poste du service décrivent clairement les rôles et les responsabilités. Un organigramme à jour est affiché sur le site Web du conseil scolaire, de même que les coordonnées des principaux membres du personnel du service des finances. Le personnel possède les titres financiers appropriés et l'expérience pertinente lui permettant de remplir ses tâches.

Surveillance et communication des politiques

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

- Petite caisse
- Achats
- Prévisions budgétaires
- Utilisation de véhicules pour le conseil scolaire

- Publications
- Dépenses administratives
- Utilisation des cartes de crédit institutionnelles

Le service surveille le respect des politiques et des procédures avec l'aide des surintendances et des directions d'école. Le service travaille à la mise à jour et à la description des processus et des procédures afin d'offrir des directives claires au personnel en ce qui a trait aux politiques des finances. L'agente en chef des finances envoie au personnel, par courriel, les mises à jour des politiques actuelles et les nouvelles politiques et procédures des finances. L'agente en chef envoie également des messages par l'entremise du directeur de l'éducation dépendant de leur nature ou de leur sujet.

Le service veille à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures en matière de finances au moment de l'embauche. Il offre une formation sur les politiques du service de la paie et du service des finances sur le site Web du conseil scolaire et y a publié un lien vers les politiques et les formulaires du conseil scolaire.

Recommandation :

- Le service des finances devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel annuel 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'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

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

Processus d'élaboration du budget annuel

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

Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire

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

Processus d'élaboration du budget annuel

Le conseil scolaire a instauré un processus d'élaboration du budget annuel, décrit dans la procédure administrative APB001 (Budget Timelines), qui est transparent, clairement communiqué, et qui incorpore les observations de tous les principaux intervenants. Le budget annuel est lié aux priorités du conseil scolaire, y compris aux objectifs en matière de rendement des élèves. De plus, le budget fournit des renseignements utiles et compréhensibles, et explique les écarts en langage simple.

Le processus annuel d'élaboration du budget commence en janvier, lorsque la surintendante de l'éducation reçoit les prévisions d'effectif des directions d'école. Ces

prévisions tiennent compte des effectifs réels et des prévisions pour les classes de maternelle et du jardin d'enfants de l'année suivante. La surintendante revoit les prévisions avec chaque direction d'école pour s'assurer qu'elles comprennent une marge d'erreur acceptable.

Lorsque la surintendante a approuvé les prévisions d'effectif, elle les relaie au service des finances, qui les examine à son tour, les peaufine et y ajoute des renseignements. Les budgets d'affectation fondés sur les prévisions d'effectifs sont publiés en février. Les renseignements disponibles par l'entremise de l'Ontario Catholic School Trustees' Association (OCSTA) permettent au conseil scolaire de comparer son rapport élèvesenseignant à celui d'autres conseils scolaires et contribuent à ses décisions budgétaires en matière de dotation.

Les réunions de l'administration principale du conseil scolaire visent à déterminer les priorités budgétaires de l'année à venir. Pour assurer la transparence entre les services, l'agente en chef des finances élabore un budget provisoire une fois les priorités et les prévisions d'effectif établies, lequel est ensuite scruté à la loupe point par point par l'administration principale lors des réunions d'équipe.

Les observations des syndicats sur le budget sont communiquées par la gestionnaire des ressources humaines, qui est informée des priorités des syndicats par le truchement des comités de perfectionnement professionnel. En outre, les directions d'écoles et le personnel du conseil scolaire peuvent participer au processus d'établissement du budget par l'entremise du directeur de l'éducation et de l'administration principale. Le processus de planification budgétaire, y compris les documents provisoires sur le budget, sont gérés au moyen de tableaux de ventilation semblables au Système d'information sur le financement de l'éducation (SIFE). Une fois le processus d'approbation terminé, les données de ces tableaux sont saisies manuellement dans le SIFE.

La budgétisation à base zéro est utilisée pour la planification des dépenses. Les nouvelles demandes de dépenses budgétaires doivent être appuyées par une analyse de rentabilisation. Pour que la planification budgétaire soit réaliste, les écarts de l'année actuelle et des années passées sont utilisés pour calculer les prévisions des dépenses. Le processus d'établissement du budget est organisé avant que l'attribution des Subventions pour les besoins des élèves (SBE) soit annoncée afin de préparer la dotation en personnel scolaire et non scolaire.

Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire

Le service est conscient que le conseil scolaire est confronté à certains risques. Il s'agit entre autres des coûts engagés pour les suppléants et le personnel de conciergerie occasionnel, de la baisse des effectifs et des frais de justice élevés. Le conseil scolaire a également accepté de prendre certaines mesures pour réduire les coûts et gérer les

risques, notamment en diminuant le nombre de déplacements et en utilisant la vidéoconférence, de même qu'en réduisant les dépenses d'entretien en fin d'année.

Le service ne consigne pas tous les risques importants associés à la planification budgétaire et n'élabore donc pas de stratégies pour réduire ces risques. C'est à l'occasion de l'établissement de ses rapports périodiques que le service est le plus à même de mettre en relief et d'atténuer les risques, alors que l'administration principale et les conseillères et conseillers scolaires se penchent sur les écarts qui figurent aux comptes qui y sont détaillés.

Les conseillères et conseillers scolaires sont bien informés tout au long du cycle d'élaboration du budget au moyen des mises à jour détaillées que leur envoie l'agente en chef des finances tous les mois. Le processus d'élaboration du budget se termine en juin, lorsque le Conseil scolaire se réunit pour planifier le budget, moment où les conseillères et les conseillers scolaires reçoivent une description point par point du budget provisoire. Tout changement au budget doit être entériné par le Conseil scolaire.

Bien qu'il y ait un certain nombre de processus en place pour réduire les risques budgétaires, ils n'ont pas été officialisés dans une politique ou un document sur la gestion des risques. Le service devrait envisager de réunir les principaux risques et les stratégies d'atténuation dans un plan unique de gestion des risques. Ce plan détaillé serait présenté à l'administration principale et au Conseil scolaire dans le cadre du processus d'élaboration du budget.

Proposition d'améliorations au processus d'établissement de rapports sur les risques budgétaires :

Le processus d'établissement de rapports sur les stratégies d'atténuation des risques varie considérablement entre les conseils scolaires. Des améliorations pourraient être apportées au processus en y intégrant des documents officiels sur les éléments suivants :

Au début du cycle budgétaire :

- Mise en relief des dépenses importantes qui ne sont pas explicitement intégrées au budget, mais qui pourraient survenir dans des circonstances imprévues.
- Évaluation des probabilités de réalisation de chaque risque budgétaire et de l'ampleur de leurs répercussions sur le budget si le risque se concrétise.
- Proposition de stratégies d'atténuation afin de réduire la probabilité de réalisation de chaque risque, et de mesures d'urgence 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 budgétaire déterminé officiellement au début du cycle budgétaire.
- Tout nouveau risque lié au budget.

La quantité de détails du plan d'atténuation des risques budgétaires dépendra de la préférence de la direction et du Conseil scolaire. Ce plan devrait au moins résumer les éléments ci-dessus sous forme de tableau. La consignation périodique de ces renseignements permettrait aux personnes responsables de l'examen du budget de mieux comprendre les risques budgétaires du conseil scolaire.

Recommandation :

- La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'établissement de rapports sur les risques budgétaires à l'aide des mesures proposées dans la section 4.2 du présent rapport. L'élaboration d'un plan ou rapport unique sur les risques permettrait de relever tous les risques réguliers importants et présenterait entre autres des stratégies permettant d'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.	Oui
La haute direction est tenue responsable de l'intégrité de l'information financière publiée grâce à des processus officiels de signature et d'approbation.	Oui
La direction remplit et classe tous les rapports financiers conformément aux échéances établies.	Oui

Vérification

Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières	Preuve de l'adoption?
La direction assure l'existence d'une fonction de vérification interne indépendante.	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.	Oui
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 les données financières, en assurer le suivi et produire des rapports. Ce système sur mesure a été créé en collaboration avec un fournisseur indépendant. Le grand livre général, l'approvisionnement, les comptes créditeurs et le service de paie font partie d'un système de gestion financière globale géré à l'interne. Le service des finances gère

collectivement la création de nouveaux comptes dans le système. À l'heure actuelle, le service réduit et regroupe les comptes pour faciliter la gestion financière.

Rapports financiers intermédiaires et annuel

Un certain nombre de facteurs (dont l'écart entre l'effectif réel et prévu, les négociations de contrats, les tendances macroéconomiques et les directives du ministère) peuvent, en cours d'année, entraîner des écarts de pourcentage entre les prévisions budgétaires et les coûts réels. Grâce aux rapports financiers intermédiaires du service, la direction peut faire un suivi des écarts et les communiquer aux conseillères et aux conseillers scolaires et à l'administration principale. À cette fin, le personnel des finances devrait préparer manuellement les états trimestriels des recettes et des dépenses à présenter aux conseillères et conseillers scolaires et à l'administration principale. Ces états décrivent et expliquent tous les écarts entre les données réelles des comptes et les prévisions relatives à ceux-ci. Pour s'assurer que le processus d'établissement de rapports est optimal, le service devrait vérifier si le processus manuel d'analyse des écarts serait plus efficace si le personnel utilisait le système de gestion financière du service. Le conseil scolaire devrait aussi utiliser les modèles d'établissement de rapports qui ont été mis au point par le Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP).

La haute direction est tenue responsable de l'intégrité de l'information financière publiée par l'entremise de processus officiels d'autorisation des rapports trimestriels. Le personnel est informé des dates limites du ministère pour les comptes créditeurs et des procédures de fermeture associées. Tous les rapports financiers sont remplis et présentés conformément aux échéances établies par le ministère.

Vérification

Actuellement, le conseil scolaire, qui n'a désigné ni vérificatrice ni vérificateur interne, n'a pas la capacité de déléguer ce genre de responsabilités. Une vérificatrice ou un vérificateur interne garantirait que les mesures de contrôles internes établies par la direction sont efficaces et conformes aux politiques et procédures. La création d'une fonction de vérification interne aiderait l'équipe des cadres supérieurs et les conseillères et conseillers scolaires à remplir leurs rôles en matière de gouvernance et de responsabilité. La fonction de vérification interne pourrait également contribuer à l'élaboration de mesures et d'indicateurs de rendement pour les programmes et services. Elle devrait relever d'un comité de vérification du Conseil scolaire. Les plans de vérification annuelle devraient être clairement documentés, et les recommandations du rapport de vérification mises en œuvre par la direction. Les plans de vérification devraient également être approuvés par le comité de vérification.

La directive du ministère sur la vérification interne des conseils scolaires n'est pas définitive, et la solution qui semble privilégiée est le 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 rapportant.

Le conseil scolaire, qui n'a pas mis sur pied de comité de vérification, s'occupe actuellement des dernières étapes de sélection d'un membre externe. La vérificatrice ou le vérificateur externe du conseil scolaire présente les conclusions de la vérification à l'agente en chef des finances et envoie les copies de la lettre de recommandation annuelle à la direction de l'éducation et au Conseil scolaire.

Recommandations :

- La direction devrait établir une fonction de vérification interne en tenant compte des directives émanant du ministère sur l'instauration d'une vérification interne dans l'ensemble des conseils scolaires.
- Une fois la fonction de vérification interne créée, le conseil scolaire devrait s'assurer que les plans de vérification interne sont clairement rédigés et que la direction fait le suivi des recommandations et prend des mesures à cet égard.

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 avisés, 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 scolaire à celles de conseils scolaires de taille semblable.	Oui
La direction surveille les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements et possède un plan pour atténuer ces risques.	Oui

Gestion de l'encaisse et des investissements

Le processus de gestion de l'encaisse du conseil scolaire est efficace, car il permet de réduire au minimum les liquidités inactives grâce à une surveillance quotidienne des flux de trésorerie par rapport aux prévisions. La majorité de l'encaisse du service est placée dans de nombreux comptes de réserve désignés accumulant le même taux d'intérêts. Le compte actuel du conseil scolaire, dont le taux d'intérêts est identique à celui des comptes de réserve, est aussi surveillé régulièrement. Le conseil scolaire ne dispose pas d'une politique d'investissements, mais une politique provisoire fait actuellement l'objet d'un premier examen par la direction de l'éducation. Le conseil scolaire devrait mettre en œuvre sa politique d'investissements et présenter régulièrement au Conseil scolaire des rapports sur les investissements conformément à la *Loi sur l'éducation*.

Le personnel du service effectue des rapprochements bancaires toutes les semaines et les fait approuver par la gestionnaire du service. Le conseil scolaire, qui utilise peu les chèques produits manuellement, ne signale aucun problème de gestion de l'encaisse. Les chèques sont gardés dans un endroit central verrouillé, et la signature électronique nécessaire à leur certification est conservée séparément par l'agente en chef des finances. Le service effectue lui-même le rapprochement de ses comptes de taxes municipales et le compare avec le versement trimestriel des impôts après avoir reçu le rapprochement annuel envoyé par la municipalité. Les comptes de taxes sont examinés et ajustés en mars et en août pour correspondre aux périodes de présentation de rapports financiers.

Toutes les opérations bancaires centrales du conseil scolaire sont effectuées dans un seul établissement financier, ce qui comprend les services bancaires de la toute nouvelle école regroupée à Moosonee. Cependant, la direction n'a pas réuni les activités de gestion de l'encaisse de toutes ses écoles dans cette institution financière en raison de la taille géographique du conseil scolaire et du nombre de régions éloignées qui n'ont accès qu'à une seule banque. Les écoles devraient utiliser la banque du conseil scolaire, dans la mesure du possible. La direction a comparé ses frais bancaires pour la dernière fois en janvier 2008 en lançant une demande de propositions de services bancaires.

Au moyen de vérifications annuelles par une tierce partie, le conseil scolaire relève et surveille les risques financiers auxquels il est confronté dans ses systèmes de gestion de l'encaisse et des investissements. Les rapports de vérification, les accords financiers et les contrats sont archivés électroniquement à l'aide d'un système de partage des documents. Le conseil scolaire utilise les transferts bancaires. Toute autorisation de chèque nécessite deux signatures. À l'heure actuelle, il n'y a aucun fonds d'amortissement, et l'utilisation des fonds de réserve doit être approuvée par le Conseil scolaire.

Recommandations :

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

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

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

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

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

Gestion des fonds dans les écoles

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

Gestion des recettes non tirées de subventions

Principales pratiques liées à la gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions	Preuve de l'adoption?
La direction veille à ce que des mesures de contrôle adéquates soient mises en œuvre pour préserver les recettes non tirées de subventions et coordonner la déclaration annuelle des recettes et des dépenses.	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 elle coordonne la déclaration annuelle des recettes et des dépenses des écoles et des conseils d'écoles. Les directions d'école sont tenues responsables de la petite caisse, des fonds pour les activités scolaires et des campagnes de financement ayant lieu dans leur école. Le conseil scolaire s'est fondé sur les lignes directrices de l'OASBO pour élaborer des procédures de supervision des comptes de ses écoles. Il accède à ces comptes pour en vérifier l'information mise à jour. Le personnel des finances a récemment visité plusieurs écoles pour former le personnel sur les processus de gestion de l'encaisse du conseil scolaire.

Les écoles présentent individuellement leurs reçus de petite caisse au conseil scolaire, et l'argent est remboursé par la direction d'école. Tous les fonds dans les écoles sont

rangés dans des coffres-forts ou des boîtes verrouillées par le personnel de secrétariat, et le service envisage d'étendre ces mesures de sécurité dans les autres écoles.

La surintendante de l'éducation veille à ce que les fonds recueillis soient utilisés aux fins prévues. Les activités de financement pour des projets d'immobilisations sont permises. Une politique sur les activités de financement pour les élèves est actuellement mise en œuvre par le conseil scolaire.

Gestion des recettes non tirées de subventions

Les recettes du conseil scolaire proviennent rarement d'autres sources que les subventions. Il ne dispose pas de mesures de contrôle officielles pour préserver les recettes non tirées de subventions et coordonner la déclaration annuelle des recettes et des dépenses. Le conseil scolaire a affirmé que ses recettes non tirées de subventions proviennent des paiements d'intérêts, des droits de scolarité et des résidences pour enseignantes et enseignants (installations pour le personnel à Moosonee).

Aucune recette n'est tirée de l'utilisation des écoles par la collectivité. La direction devrait élaborer des processus ou des politiques qui assurent que des mesures de contrôle adéquates sont mises en œuvre pour préserver les recettes non tirées de subventions et coordonner la déclaration annuelle des recettes et des dépenses. Cette recommandation arrive en temps opportun, puisque le conseil scolaire affiche maintenant ses installations à des fins d'utilisation par la collectivité et qu'il pourrait imposer des frais d'utilisation à l'avenir.

Les renseignements concernant les subventions pour APE sont reçus par la surintendante de l'éducation, qui délègue la responsabilité de gestion des fonds. La surintendante nomme le personnel qui sera tenu responsable des fonds et qui y aura accès. Le service des finances fait le suivi de toutes les subventions pour APE à l'aide d'une feuille de calcul centrale. Le personnel des finances crée un compte pour chaque subvention APE et gère ces comptes. Lorsque les fonds sont utilisés, le service crée un bon de commande se rapportant au compte APE.

Recommandation :

- La direction devrait veiller 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

L'examen des processus d'approvisionnement vise à :

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

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

Politiques et modalités

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

Participation à des initiatives d'achats groupés

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
La direction évalue et élabore des stratégies visant à augmenter le pouvoir d'achat et à réduire au minimum le coût des biens et services fournis.	Non
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.	Non

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 transfert électronique de fonds (TEF) pour payer ses fournisseurs.	Non

Politiques et modalités

Le conseil scolaire ne dispose pas actuellement de politique ou de procédures approuvées en matière d'approvisionnement qui soient conformes à la version 1.0 des *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* du Secrétariat de la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic. Cependant, un code de déontologie provisoire, actuellement examiné par l'administration scolaire, a été créé conformément à ces lignes directrices et sera appliqué à tous les employés du conseil scolaire. Le personnel recevra une formation sur le code de déontologie une fois celui-ci en place, et le document sera disponible sur le site Web du conseil scolaire. Le conseil scolaire devrait élaborer une politique d'approvisionnement qui décrit les circonstances dans lesquelles il devra avoir recours à des processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel. Cette politique à jour devrait être communiquée au personnel ayant le pouvoir d'achat, et être revue et mise à jour périodiquement.

Les lignes directrices sur les frais de déplacement s'appliquent à tous les membres du personnel du conseil scolaire et aux conseillères et conseillers scolaires. Les frais de déplacement du personnel du conseil scolaire sont approuvés par la superviseure ou le superviseur immédiat. L'administration principale utilise des cartes de crédit institutionnelles pour payer les frais de déplacement, qui sont ensuite approuvés par la direction de l'éducation. Les frais de déplacement de la direction de l'éducation sont approuvés par la présidence du Conseil scolaire. Tout remboursement des frais doit être accompagné d'un reçu détaillé pour être traité par le service des finances. Le remboursement des consommations alcoolisées n'est pas permis.

Les critères d'attribution des contrats ne se limitent pas au coût le plus bas. Dans les cas où le service et le prix sont identiques, la préférence ira au fournisseur local. Le conseil a mis au point à l'interne des documents normalisés sur les appels d'offres et les contrats, et s'est inspiré des pratiques exemplaires de l'industrie pour élaborer des conditions de contrat précis. Par exemple, ses conditions de contrat pour la location de voiture sont inspirées de celles utilisées pour un contrat semblable du Sudbury Catholic School Board.

La direction surveille les activités liées aux achats en examinant les bons de commande et en les faisant approuver par les gestionnaires des services. Les secrétariats créent les bons de commande, qui sont ensuite signés par les directions d'école. Les bons de commande du service des technologies de l'information sont approuvés par le

gestionnaire des TI ou le directeur de l'éducation, et les bons de commandes des opérations du service des installations sont approuvés par le gestionnaire des installations.

Participation à des initiatives d'achats groupés

La direction n'emploie pas de stratégies visant à augmenter son pouvoir d'achat et à réduire au minimum le coût de ses biens et services en participant à des consortiums d'achat. Le conseil scolaire participe cependant, à un consortium de transports avec ses conseils coïncidents. En se joignant à la Catholic School Board's Services Association

(CSBSA), le conseil scolaire a réussi à diminuer ses frais d'électricité et de d'interrurbains. Le conseil scolaire devrait améliorer ses stratégies et en élaborer de nouvelles pour augmenter son pouvoir d'achat, de même que participer davantage à des initiatives d'achats de groupe.

Niveaux de pouvoir d'achat

Le conseil scolaire examine actuellement sa politique E-3, qui traite des niveaux de pouvoir d'achat. Cette politique désigne l'agente en chef des finances comme principale superviseuse des achats et n'autorise que le directeur de l'éducation à déléguer son pouvoir d'achat au personnel. Toutefois, la politique n'énonce pas le processus d'approbation des achats, ni ne classe le pouvoir d'achat par montant ou rôle. On invite le conseil scolaire à préciser ces points dans sa politique E-3 lors de la révision de celle-ci et à inclure et à mettre à jour ces modifications dans la procédure et la politique d'approvisionnement.

Les lignes directrices en matière de seuils d'achat sont énumérées dans la politique E-3 de la manière suivante :

- 1 500 \$ ou moins – à la discrétion de l'acheteuse ou de l'acheteur
- 1 500,01 \$ à 10 000 \$ – offre écrite sur le papier à en-tête du fournisseur
- 10 000,01 \$ à 20 000 \$ – offre formelle faite à la direction de l'éducation (ou à la personne désignée) et soumise aux conseillères et conseillers scolaires pour approbation
- Tout achat en immobilisations ou projet de construction d'importance excédant 20 000,01 \$ doit être affiché publiquement et faire l'objet d'appel d'offres par écrit. Les soumissions doivent être présentées sous scellé aux conseillères et conseillers scolaires pour approbation.

Afin de bonifier ses mesures de contrôle budgétaire dans le système financier et ses lignes directrices pour les responsables des achats, le conseil scolaire devrait établir une politique qui comprend les niveaux d'approbation correspondant au poste et à la fonction qui détient le pouvoir d'ordonner ou d'approuver des achats. À cet égard, le conseil scolaire doit revoir les seuils établis afin de s'assurer qu'ils répondent efficacement aux besoins d'approvisionnement actuels dans le cadre de contrôle adéquat.

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

Le conseil scolaire ne possède pas, à l'heure actuelle, de programme sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats, mais la direction a mentionné qu'elle planifiait tester bientôt un tel programme. Le conseil scolaire utilise en ce moment un système de petite caisse pour les petits achats. Cinq membres de l'administration principale détiennent une carte de crédit institutionnelle.

La pratique privilégiée largement répandue dans les conseils scolaires consiste à utiliser les cartes de crédit pour petits achats pour toutes les transactions de faible montant. L'utilisation d'une petite caisse ajoute des étapes de travail supplémentaire à tout le personnel et expose également le conseil scolaire à un risque accru. Le conseil scolaire devrait donc mener une analyse de ses dépenses de faible coût afin de déterminer si le coût de l'adoption de cartes de crédit pour petits achats est justifié en regard de la diminution du temps de gestion et du risque concernant les achats à faible coût et à grand volume, et des achats remboursés par la petite caisse.

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

Les bons de commande sont utilisés pour la majorité des achats, et le service des finances effectue un triple rapprochement combinant le système financier et un système manuel de code de couleurs papier. Les bons de commande sont préparés dans le système financier par l'acheteuse ou l'acheteur, qui les imprime sur une feuille blanche. Les bons entrés dans le système financier génèrent des engagements officiels pour des centres de coûts précis. La feuille blanche est ensuite approuvée et signée par la superviseure ou le superviseur de l'acheteuse ou de l'acheteur. Une fois l'engagement apparu dans le système financier, le service des finances reçoit électroniquement un avis et imprime le bon de commande sur une feuille jaune qui fait office de dossier de service central du bon. L'acheteuse ou l'acheteur doit ensuite télécopier la commande approuvée au fournisseur et photocopier le bon de commande blanc sur une feuille rose, qui sera jointe au bordereau de marchandise à la réception de la commande.

Les commandes sont généralement envoyées directement à l'école par le fournisseur. À la réception, elles sont confirmées manuellement par l'acheteuse ou l'acheteur lorsque, à l'école, elle ou il joint le bordereau de marchandise au bon de commande

rose. Elle ou il doit ensuite entrer la réception de la commande dans le système financier, puis soumettre le bordereau de marchandise et le bon de commande rose au service des finances. Le personnel des finances joint ces documents à la copie jaune et les verse au dossier des factures reçues. Si une correspondance raisonnable peut être établie entre ces documents, le paiement est effectué par chèque et envoyé par la poste au fournisseur. Dans le cas d'un écart important, les finances communiquent avec la personne ayant approuvé l'achat pour obtenir des explications.

Bien que le conseil scolaire utilise le triple rapprochement, il devrait généraliser l'automatisation du processus en se servant davantage du système financier en vue d'éliminer le système manuel de code de couleurs. La direction devrait mettre en œuvre une interface électronique pour passer des commandes aux fournisseurs, en effectuer le traitement et en faire le paiement. Il s'agit pour le conseil scolaire d'une occasion d'augmenter l'efficacité du processus.

Utilisation du transfert électronique de fonds

Le conseil scolaire a recours au transfert électronique de fonds (TEF) pour payer ses employés. Toutefois, il n'utilise pas le TEF pour payer ses fournisseurs. Il serait souhaitable d'étendre l'utilisation du TEF au cycle de paiement des achats afin d'en optimiser l'efficacité dans le service des finances.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait revoir et mettre à jour ses politiques en matière d'approvisionnement en veillant à ce qu'elles correspondent à la version 1.0 des Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement, qu'elles soient communiquées au personnel ayant des pouvoirs d'achat, de même qu'examinées et mises à jour régulièrement.
- La direction devrait élaborer des politiques d'approvisionnement qui définissent clairement les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire devrait avoir recours à des processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel.
- La direction devrait saisir les occasions d'achats conjoints pour augmenter son pouvoir d'achat et réduire au minimum le coût des biens et services fournis.
- La direction devrait mettre au point des lignes directrices qui permettraient de s'assurer que les pouvoirs d'autorisation correspondent aux tâches et aux responsabilités relevant des divers postes, et que les superviseurs ou les chefs de service en vérifient la conformité.
- Le conseil scolaire devrait envisager d'offrir des cartes de crédit pour petits achats au personnel scolaire approprié. L'utilisation de ce type de carte peut

aider à réduire le volume de factures des fournisseurs et se révéler un moyen plus efficace d'effectuer des achats locaux. Le conseil scolaire devrait mettre des mesures de contrôle appropriées et des lignes directrices pour l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats.

- La direction devrait mettre en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, effectuer le traitement et faire les paiements. Cette façon de faire permettrait d'augmenter l'efficacité du processus.
- La direction devrait continuer de chercher des occasions d'utiliser le transfert électronique de fonds (TEF) afin d'accroître l'efficacité des transactions, lorsque possible.

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

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

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	Preuve de l'adoption?
Le service de gestion des opérations et des installations des écoles est composé d'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 élabore en ce moment un document qui énumère les priorités, les nouvelles initiatives et les nouveaux défis de chaque secteur, et qui précise les champs d'intérêt particuliers de chaque secteur. Ce document ne comprend pas, cependant, des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies pour chacun de ces points.

La direction devrait envisager d'élaborer un plan annuel du service dans lequel figureraient des objectifs mesurables, les échéanciers visés et des renseignements relatifs aux responsables désignés, le tout conforme au plan opérationnel annuel, qui lui-même correspondrait au plan stratégique du conseil scolaire, une fois ces documents mis au point. Ce document 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. La direction du service des installations est tenue responsable des objectifs du service et doit mensuellement faire rapport des progrès à leur égard aux conseillères et conseillers scolaires.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Tout le personnel du service relève directement de la direction du service. Les ressources humaines conservent et mettent à jour la description des postes et l'organigramme du service. Les membres du service possèdent les titres professionnels nécessaires (y compris les certificats de qualification) de même qu'une expérience de travail pertinente.

Le personnel à temps plein de la conciergerie est assigné à des écoles précises et travaille selon des horaires fractionnés. Le service garde une liste du personnel occasionnel de la conciergerie qui remplace le personnel à temps lors de congés de maladie et exécute des travaux d'entretien mineurs. Le conseil scolaire n'a pas de personnel d'entretien à son service; il a recours à la sous-traitance pour tous les travaux d'entretien majeurs ou les travaux spécialisés devant être exécutés par des gens de métier. Cependant, le service a conçu un système qui permet aux concierges en chef d'exécuter des travaux d'entretien et de réparation mineurs. Dans de telles situations, la direction du service désigne la ou le concierge à temps plein qui accomplira les travaux d'entretien durant une période donnée. Cette personne reçoit une prime sur son salaire horaire et est alors remplacée dans ses fonctions habituelles par une concierge ou un concierge occasionnel.

Surveillance et communication des politiques

Le service est responsable d'un certain nombre de politiques, notamment sur la vérification des antécédents du personnel, les uniformes du personnel de la

conciergerie et d'entretien, l'accessibilité, la disposition des biens immobiliers et non immobiliers excédentaires, les acquisitions, les installations des terrains de jeux, les issues de secours des écoles, l'utilisation communautaires des installations scolaires, la vidéosurveillance et les mesures en cas de menaces d'attentat à la bombe. Les politiques et procédures administratives du service sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. La direction reçoit toutes les notes du ministère relatives aux nouvelles mesures et exigences prévues par la loi; il communique ensuite ces informations au personnel, le cas échéant.

Recommandation :

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

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

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

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

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

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

Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Un système d'ordre de travail automatisé (informatisé) permet de consigner, de surveiller et d'évaluer les projets ainsi que de veiller à l'utilisation à bon escient des ressources.	Non
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

La direction d'école doit s'assurer que la propreté des écoles est acceptable. Cependant, le service n'a pas établi ni approuvé officiellement une norme de nettoyage. Aussi, le personnel du service et de la conciergerie n'utilise pas de liste de vérification afin d'appliquer des normes de nettoyage. Il y a par contre utilisation de listes dans le cadre d'inspections quotidiennes précises et de travaux dans les écoles. Un suivi régulier de l'état des installations des terrains de jeux et de l'épandage de sel et de sable est effectué, informations qui sont consignées dans des journaux de bord standards. Ceux-ci sont ensuite envoyés chaque mois au bureau central du service des installations pour être revus et conservés comme dossiers d'entretien.

Vu l'absence de normes de nettoyage, aucun rapport annuel à cet égard n'est préparé. Le conseil scolaire est invité à établir et à appliquer des normes de nettoyage de manière à maintenir un certain niveau de propreté dans les écoles du conseil scolaire. Des normes dont l'application pourra être évaluée permettront au conseil scolaire de surveiller, de gérer et de présenter les résultats qui viendraient en appui à l'évaluation du rendement de la conciergerie.

Le conseil scolaire a mis en œuvre un programme d'écopropreté distinct du projet pilote d'écopropreté du ministère. La direction du service, reconnaissant les changements imminents des normes de l'industrie, a pourvu les écoles de fournitures respectant les critères du programme d'écopropreté. Le conseil scolaire a déclaré que la résistance du milieu à ce changement a été résolue lorsque la direction du service des installations a décidé d'expérimenter l'utilisation des produits verts dans les écoles dont le personnel de la conciergerie était le plus réticent à adopter ce type de produits. Une fois les produits adoptés dans les écoles-pilotes et la démonstration de la possibilité de remplacement des produits traditionnels par des produits verts faite, l'utilisation de produits verts a été implantée dans toutes les autres écoles du conseil scolaire. Ce dernier devrait poursuivre la mise en œuvre de son programme et prendre connaissance du Guide du Programme d'écopropreté du ministère pour y trouver des améliorations possibles à son programme.

Le service des installations, en collaboration avec l'agent des relations avec la collectivité, a l'intention de concevoir une stratégie de communication faisant la promotion des programmes d'écopropreté et d'amélioration du rendement énergétique lors des rénovations.

Le conseil scolaire possède un modèle d'affectation du personnel de conciergerie qui permet une utilisation optimale du personnel et dont les calculs se basent sur la superficie au pied carré par concierge. Les horaires du personnel de conciergerie sont fractionnés. Le modèle d'affectation ne fait pas partie des conventions collectives et n'est pas approuvé par le Conseil scolaire. La direction du service des installations a comparé le modèle d'affectation du conseil scolaire à celui d'autres conseils scolaires et a déclaré que leurs normes étaient semblables.

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

La direction élabore un plan d'entretien pluriannuel pour les principaux projets d'entretien et de réfection. Ce plan est fondé sur les données de RECAPP et les commentaires de la direction d'école et du personnel de la conciergerie. Chaque année, les directions d'école soumettent des demandes pour des projets d'entretien et de réfection au directeur du service des installations, lequel les classe selon un système de pointage (en concertation avec la direction d'école) de façon à établir la priorité des projets.

Le système de pointage se fonde sur une série de critères prioritaires définis par le service. Les projets touchant la santé et la sécurité viennent en premier lieu, suivis de ceux nécessaires pour répondre aux exigences de programmes. Viennent en dernier lieu les projets comblant un besoin esthétique. Les projets auxquels le ministère consacre des fonds (p. ex. l'installation de panneaux solaires) se retrouvent en tête de liste puisque leur financement dépend de leur réalisation.

Les projets d'entretien ne figurent pas dans le processus budgétaire du service des installations. À moins d'une urgence, ils sont réalisés au cours de l'été, selon la disponibilité des fonds excédentaires du service à la fin de l'année scolaire. Ces fonds excédentaires s'avèrent en fait le reliquat de projets terminés pour lesquels les dépenses ont été inférieures aux fonds alloués..

Les projets d'entretien qui ne sont pas terminés durant l'année sont inclus dans les plans d'entretien de l'année suivante. Le service ne dispose pas d'un système de suivi des projets officiel. La direction devrait songer à instaurer des processus permettant un suivi continu des projets sur plusieurs années. Ce dernier aiderait à surveiller l'évolution des projets dans le service et serait le gage d'une plus grande transparence lors de la reddition de compte régulière à l'administration principale.

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

Le conseil scolaire offre des programmes de formation à l'ensemble de son personnel de conciergerie. Une formation aux nouveaux employés est offerte au personnel à temps plein et occasionnel dès l'embauche. Le service offre une formation additionnelle au personnel occasionnel avant de le laisser travailler sans supervision.

Le service a mis sur pied un système de mentorat dans le cadre duquel le personnel occasionnel de conciergerie est assigné à diverses écoles sous la tutelle du personnel de conciergerie chevronné avant de travailler de manière autonome. Ce processus de mentorat expose le personnel occasionnel à différentes écoles et à divers processus. La formation du personnel à temps plein se déroule quant à elle dans l'école où travaillera le nouveau membre du personnel, sous la supervision du personnel chevronné. Les formations obligatoires et prévues par la loi, telle la formation sur la sécurité, ont lieu dans les délais prescrits.

Lors de l'élaboration de formations de perfectionnement professionnel, le service des installations demande l'avis des syndicats et prend en compte l'étendue géographique du conseil scolaire. Les séances de perfectionnement professionnel se donnent ainsi souvent en deux séances distinctes, une dans le Nord et l'autre dans le Sud du conseil scolaire. Les séances de perfectionnement professionnel obligatoires comprennent la formation sur le Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT) et les dispositifs antichute. Le service établit des partenariats avec les fournisseurs pour ce qui est des formations sur certains systèmes, équipements ou produits de nettoyage spécialisés.

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Le conseil scolaire n'a pas de système de gestion du stock pour faire le suivi des fournitures de nettoyage et d'entretien. Il conserve plutôt des inventaires *ad hoc* des fournitures, inventaires qui sont réalisés lorsque cela est nécessaire. Le directeur du service a déclaré qu'il était au courant de l'emplacement de toutes les pièces d'équipement d'importance du service (p. ex. les autolaveuses). Il s'assure également que les concierges reçoivent les rappels d'entretien de l'équipement d'importance, mais il n'y a aucun calendrier officiel à ce sujet. Le conseil scolaire devrait continuer d'élaborer un système de gestion du stock pour faire le suivi du matériel de nettoyage et d'entretien principal et en assurer le contrôle, mais aussi pour s'assurer de l'entretien adéquat de chacune des pièces d'équipement.

La direction a établi des normes communes pour assurer l'efficacité de l'approvisionnement en fournitures et en matériel, car tous les achats doivent d'abord être approuvés par le directeur du service des installations. L'achat de fournitures de conciergerie est régi par un modèle régional selon lequel des fournisseurs distincts sont retenus selon l'emplacement de l'école. Les concierges commandent les fournitures en

soumettant le formulaire se rapportant au fournisseur approprié au directeur pour recevoir son approbation. Les commandes, une fois approuvées, sont transmises par télécopieur au fournisseur par le secrétariat du service des installations. Elles sont généralement envoyées en lot chaque mois. Toutes les commandes sont livrées à l'école du demandeur puisque le conseil scolaire n'a pas d'entrepôt.

Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets

Le service fait le suivi et la consignation manuelles des ordres de travail. Ces derniers sont approuvés par la direction et regroupés en lots, par projet. On invite la direction à mener une analyse coûts-avantages pour déterminer si l'implantation d'un système automatique de traitement des ordres de travail serait avantageuse pour le conseil scolaire sur le plan de l'augmentation du volume et de l'efficacité.

On a recours à la sous-traitance pour tous les projets d'entretien d'importance; les projets mineurs, eux, sont exécutés par le personnel à temps plein et occasionnel du service de conciergerie. La direction a entrepris une évaluation des coûts et de l'efficacité de cette méthode de prestation des services d'entretien. La communication entre la direction et le personnel de conciergerie se fait sans difficulté par des notes envoyées aux trois mois, et le personnel communique régulièrement avec la direction. On ne rapporte pas de problèmes récurrents d'absences à court terme.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait mettre en œuvre des normes de nettoyage pour les écoles et élaborer un processus normalisé de surveillance, de gestion et de présentation des résultats. Une fois cette mesure en place, la direction devrait également présenter à l'administration principale les résultats des examens de conformité.
- Le service des installations devrait établir et tenir à jour un inventaire du matériel de nettoyage et d'entretien principal.
- La direction devrait enquêter sur la rentabilité de la mise en œuvre d'un nouveau système d'ordres de travail pour simplifier la gestion, la répartition, le suivi et la présentation des ordres de travail concernant la réfection et l'entretien général des installations..

5.3 Gestion de l'énergie

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

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

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

Plan de gestion de l'énergie

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
Dans le cadre de la <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.	Non

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
Les conseillères et conseillers scolaires ont 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

La conservation de l'énergie constitue une préoccupation centrale lorsque l'on considère les coûts des services publics et la modernisation des installations. Par exemple, le conseil scolaire va de l'avant avec de nombreux projets de construction, entre autres, afin d'augmenter ses économies d'énergie. Ces projets comprennent l'installation de panneaux solaires sur l'école secondaire du conseil scolaire et le travail auprès des fournisseurs d'énergie afin de doter les installations du conseil scolaire de compteurs intelligents. Le service a recours à des consultants pour l'assister dans l'implantation de technologies éconergétiques, et s'est fié à leurs conseils lors de projets antérieurs tels la mise en place de systèmes de chauffage et d'éclairage à commande centrale dans certaines écoles.

L'administration principale demeure au courant de tous les projets actuels ou prévus concernant la gestion de l'énergie ou comptant des composantes liées à l'économie. Les coûts ou les économies de gestion de l'énergie ne sont pas communiqués au public ou au Conseil scolaire. L'agent des relations avec la collectivité pourrait communiquer les réalisations du conseil scolaire en matière de gestion de l'énergie; on l'incite d'ailleurs à le faire.

Bien que certaines composantes d'une politique relative à la gestion de l'énergie sont déjà en vigueur, le conseil scolaire devrait étendre ses procédures et ses pratiques d'approvisionnement en matière de conservation d'énergie. Le service devrait combiner différents éléments tout en élaborant un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprendrait les mesures à mettre en œuvre et les outils de surveillance et de gestion du plan. Le plan pluriannuel devrait inclure une politique d'approvisionnement qui fait référence à des produits éconergétiques et qui compte, si possible, une exigence selon laquelle toute nouvelle pièce d'équipement doit avoir un rendement énergétique adéquat. Une fois le plan officiel en place, le conseil scolaire devrait communiquer ses initiatives de conservation probantes à toutes les écoles et aux autres conseils scolaires.

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Le conseil scolaire ne dispose pas de plan officiel sur la conservation de l'énergie et, par conséquent, ne présente pas de rapport annuel sur l'effet des mesures de conservation. Il n'y a pas, à l'heure actuelle, de système complet implanté pour inscrire les dépenses au budget, faire le suivi de la consommation et la régler ou

déterminer les possibilités d'économies futures. Le conseil scolaire s'est doté d'un système centralisé qui automatise la régulation de l'énergie dans certaines écoles. Le conseil scolaire devrait se fixer des objectifs de conservation de l'énergie, en faire le suivi et en communiquer les résultats.

La facturation des fournisseurs de chacun des services publics n'est pas consolidée, car les écoles utilisent différents fournisseurs de différentes régions. La direction devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer, si possible, des factures électroniques consolidées. Cette mesure permettrait de suivre et de prévoir plus efficacement la consommation d'énergie du conseil scolaire.

Le conseil scolaire n'a pas de politique environnementale qui fait la promotion de la protection de l'environnement de l'école. Toutefois, un certain nombre d'initiatives respectueuses de l'environnement sont en place, tels les programmes de recyclage dans les écoles, l'utilisation de fournitures écologiques et la modernisation des immobilisations en vue de les rendre plus éconergétiques. Le conseil scolaire devrait adopter une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de 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'achat de biens et de services éconergétiques lorsque possible et soutenir les objectifs de gestion de l'énergie.
- Les bonnes techniques de conservation de l'énergie utilisées actuellement par le conseil scolaire devraient être communiquées à toutes les écoles et les autres conseils scolaires pour sensibiliser davantage l'ensemble du système à la gestion de l'énergie.
- La direction devrait présenter au Conseil scolaire 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 au point un système de suivi de la consommation et des dépenses budgétaires, et relever les possibilités de réaliser encore plus d'économies d'énergie.
- Le service des installations devrait s'entendre avec ses principaux fournisseurs de services publics pour regrouper les factures des écoles dans une seule

facture périodique par service public et utiliser la Base de données sur la consommation d'énergie du ministère pour faciliter le regroupement des factures et le suivi de la consommation d'énergie.

- Le conseil scolaire devrait élaborer une politique environnementale globale qui porte sur l'éducation en matière d'environnement et les 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.	Oui
Élaboration, mise en œuvre et surveillance d'un plan ou d'une stratégie de sécurité qui tient compte des politiques et des procédures administratives du conseil scolaire relatives à la sécurité des élèves et qui permet de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi et ses politiques en la matière.	Non
Élaboration, mise en œuvre et surveillance d'un plan ou d'une stratégie relative à la santé qui tient compte des politiques 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

Gestion de la santé et de la sécurité

Le conseil scolaire dispose d'un plan de santé et de sécurité approuvé qui est révisé régulièrement pour assurer sa conformité aux exigences applicables de la *Loi sur la santé et la sécurité au travail*. Ce plan figure sur le site Web du conseil scolaire.

On y trouve également les exigences des équipes de santé et de sécurité de chacune des écoles. Des inspections de sécurité mensuelles sont menées dans chacune des écoles par l'équipe de l'école, et le rapport de chacune des inspections est remis sans délai au service des installations. Le directeur du service répond ensuite à toute question ou tout problème de santé et de sécurité relevé au moment de l'inspection et qui demandent un suivi, suivi qu'il assure lui-même. Les rapports d'inspection et les mesures de suivi prises par la suite pour répondre aux questions de santé et de sécurité sont consignés au dossier du bureau central du service des installations. Toute plainte du public concernant les installations est adressée au directeur du service.

Le nombre d'incidents graves rapportés au conseil scolaire est demeuré stable, et on ne répertorie pas de préoccupations récurrentes sur les plans de la santé et de la sécurité. Le nombre d'incidents s'est stabilisé en raison de la formation sur la sécurité dispensée au personnel. Cette formation englobe le SIMDUT, l'utilisation sécuritaire des échelles, la prévention des chutes et l'amiante. Lorsqu'un incident survient, le service des installations documente les circonstances de l'incident et les mesures prises pour y remédier; ce rapport est ensuite signé par les ressources humaines. Tout problème de santé et de sécurité soulevé par le public est adressé au directeur du service des installations, qui met régulièrement au courant le Conseil scolaire et l'administration principale de ce type de problème en général.

Le conseil scolaire s'occupe de certaines procédures détaillées sur la sécurité et les incendies. Par exemple, les procédures actuelles sur les incendies, les attentats à la bombe et la vidéosurveillance sont en cours de mise à jour, alors que celles sur la fermeture en cas d'urgence en sont à l'étape de l'élaboration. Les procédures pour les exercices d'évacuation en cas d'incendie sont les mêmes dans toutes les écoles du conseil scolaire, et le personnel connaît ses responsabilités lors d'un exercice ou d'un incendie. Le service des installations et les ressources humaines sont responsables de l'élaboration et du suivi de ces plans. Le conseil scolaire conserve les copies originales des plans d'urgence de chacune de ses installations. On invite le conseil scolaire à se doter d'une procédure de fermeture en cas d'urgence et à consolider tous les plans d'urgence actuels dans une seule politique qui détaille un plan d'intervention en situation de crise ou d'urgence.

Le processus de planification pour la grippe A (H1N1) a révélé la nécessité de l'adoption d'une stratégie en matière de santé. Toutefois, le conseil scolaire tarde à en élaborer une. Les exigences législatives (comme la *Loi Sabrina*) ou d'autres exigences de santé sont intégrées aux procédures du service des installations, lesquelles relèvent

du Conseil scolaire. On incite le conseil scolaire à se doter d'un plan de santé qui tient compte des politiques et des procédures en la matière.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait élaborer une stratégie de sécurité tenant compte des politiques en matière de santé et de sécurité des élèves et correspondant aux exigences de la loi en la matière.
- Le conseil scolaire devrait élaborer, mettre en œuvre et surveiller 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.

5.5 Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations

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

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

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

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

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

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

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

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

Conformément aux exigences du ministère, le conseil scolaire a rempli son modèle d'analyse financière des immobilisations et a constaté être suffisamment financé. De concert avec le service des finances, le directeur du service des installations élabore un plan quinquennal des immobilisations. Ce plan est mis à jour selon les inspections des bâtiments, des considérations d'ordre budgétaire et l'information provenant des directions d'école. La préparation du plan se fait parallèlement au processus d'élaboration budgétaire. Une fois terminé, le plan est présenté au Conseil scolaire pour approbation puis est inclus dans le budget annuel. Le budget des projets d'immobilisations prévoit une marge de manœuvre pour les imprévus. Le conseil scolaire s'est déjà servi de débentures pour financer les projets d'immobilisations majeurs.

Le conseil scolaire enregistre à l'heure actuelle une diminution de ses effectifs et ne prévoit pas avoir besoin d'augmenter la capacité d'accueil de ses installations au cours des prochaines années. L'école secondaire du conseil scolaire est utilisée à grande capacité malgré le faible nombre d'élèves des premières années du secondaire, ce qui laisse présager un déclin graduel. Puisque ses conseils scolaires coïncident

constatent également une diminution des effectifs, le conseil scolaire communique étroitement avec eux pour maximiser l'utilisation des installations.

Le Conseil scolaire a approuvé la *Ligne directrice relative à l'examen des installations destinées aux élèves* de même que sa propre politique à cet égard. Des améliorations aux installations des écoles sont en cours, dont un projet prévu à l'été 2010.

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

Afin de garantir l'exactitude de ses prévisions en matière d'immobilisations, le conseil scolaire saisit dans ses systèmes internes, en temps opportun, la capacité de ses installations et le pourcentage d'utilisation de celles-ci. Il tente de faire de même dans le SIIS et le RECAPP. Le conseil scolaire ne compte pas d'écoles souscrivant au volet Coûts de réparation prohibitifs. S'il en comptait, les écoles seraient alors répertoriées en fonction des lignes directrices du ministère et à l'aide du RECAPP. Le directeur du service des installations s'occupe des systèmes SIIS et RECAPP. Cependant, le conseil scolaire n'utilise pas strictement les données du RECAPP, certaines d'entre elles n'étant plus exactes puisqu'il est possible que les conditions nordiques extrêmes n'aient pas été prises en compte dans certaines estimations des immobilisations.

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.	Non
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 directeur du service utilise les données du SIIS afin de maintenir un inventaire exact de l'espace disponible. Le conseil scolaire prévoit une augmentation de l'espace en surplus dans ses installations, vu la diminution des effectifs.

Lors de la modernisation des installations, le conseil scolaire emploie des pratiques de conservation de l'énergie et de construction économique, y compris l'emploi généralisé d'équipement éconergétique, tel que les chaudières, l'éclairage et les systèmes de

gestion de l'énergie. Toute modification aux plans d'une école tient compte des commentaires du personnel du service ainsi que de ceux de la direction d'école et du personnel enseignant concernés. On accorde au personnel le temps nécessaire pour analyser les dessins architecturaux et donner une rétroaction à l'architecte et au service des installations. Après avoir modifié les plans en fonction des commentaires du personnel, le service envoie la version définitive des plans architecturaux au Conseil scolaire pour approbation.

Le conseil scolaire utilise des fournitures de conciergerie et des matériaux de construction écologiques ainsi que des sources d'énergie renouvelable pour le fonctionnement de ses installations scolaires. Il est parvenu à cette décision fort de l'importance d'adopter des pratiques écologiques et d'avoir une conscience environnementale. La direction du conseil scolaire n'a pas pris connaissance des principes de la *Loi sur l'énergie verte*. On l'invite à le faire afin d'améliorer ses pratiques actuelles.

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. Tous les documents imprimés et les plans architecturaux sont révisés par le service des installations et la direction d'école avant leur approbation. Tout au long du projet, le directeur du service des installations doit approuver tout ordre de modification en tant que gestionnaire de projet officiel. Le conseil scolaire a déclaré vouloir utiliser le système de « formulaire R » du ministère pour la gestion des projets de construction. À l'heure actuelle, c'est l'architecte qui s'occupe du logiciel de progression des projets. Le directeur du service des installations fournit régulièrement des rapports sur le projet de construction à l'administration principale et au Conseil scolaire. Le conseil scolaire a pu apprécier la réalisation dans les délais de nombreux projets de construction. Le conseil scolaire fait le suivi du coût de la conception et de la construction de ses projets et s'est enquis de ceux engagés par d'autres conseils scolaires. Après avoir établi des données de référence, il a conclu que les coûts engagés pour ses installations non scolaires étaient semblables à ceux des autres conseils de la région.

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

Le conseil scolaire a recours à la sous-traitance pour tout projet de construction en procédant par affichage public. Il lance également un appel d'offres triennal pour retenir des fournisseurs de services architecturaux. Le plus bas soumissionnaire répondant à toutes les exigences du contrat obtient le contrat. La commission scolaire utilise pour ses projets de construction le contrat standard du Comité canadien des documents de construction (CCDC). Ce contrat comprend de 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.

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait se baser sur les principes présentés dans la *Loi sur l'énergie verte* adoptée par l'Ontario en 2009 pour la construction, l'acquisition, l'utilisation et la gestion des installations des écoles.

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.

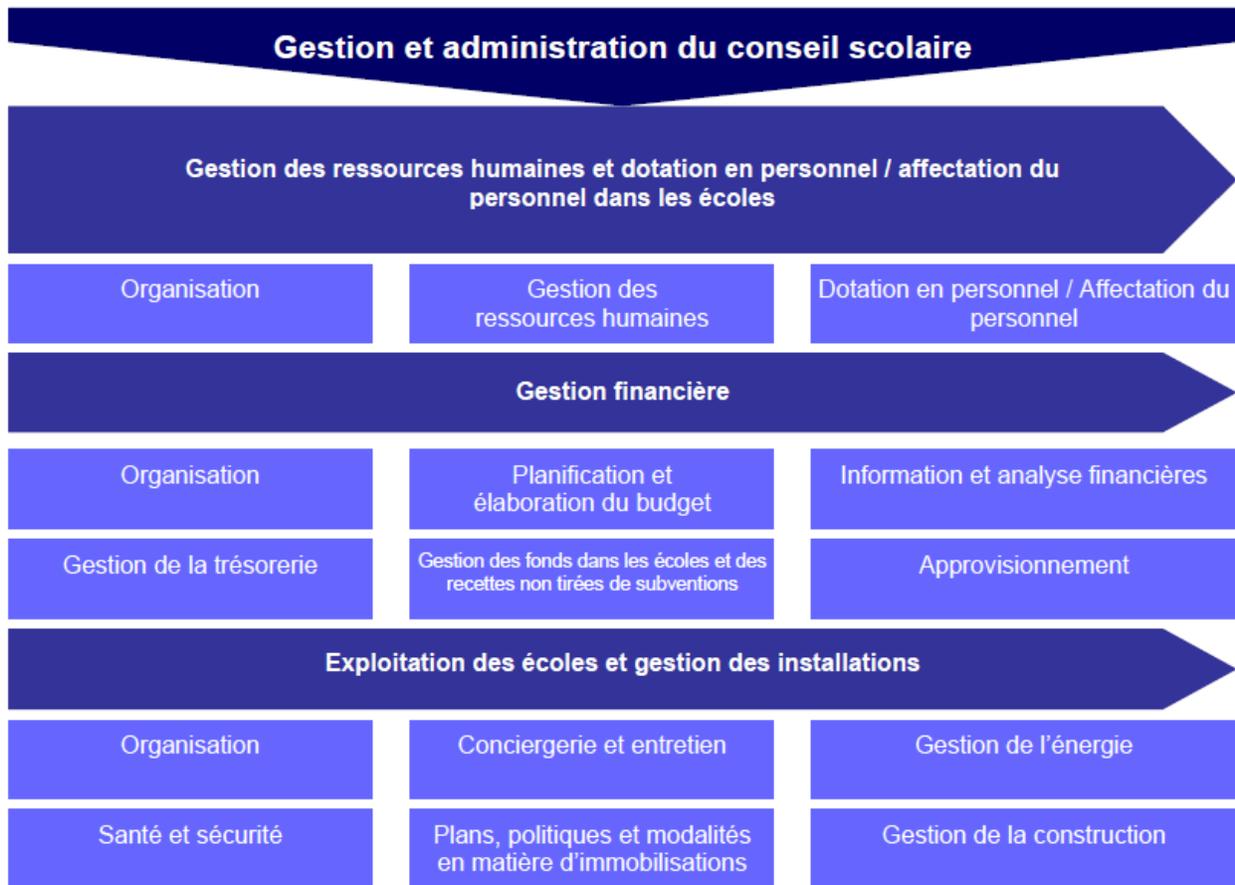
Chaque Examen opérationnel tient compte des caractéristiques et du contexte propres à chaque conseil, de manière à :

- 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 priorité que constitue 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.

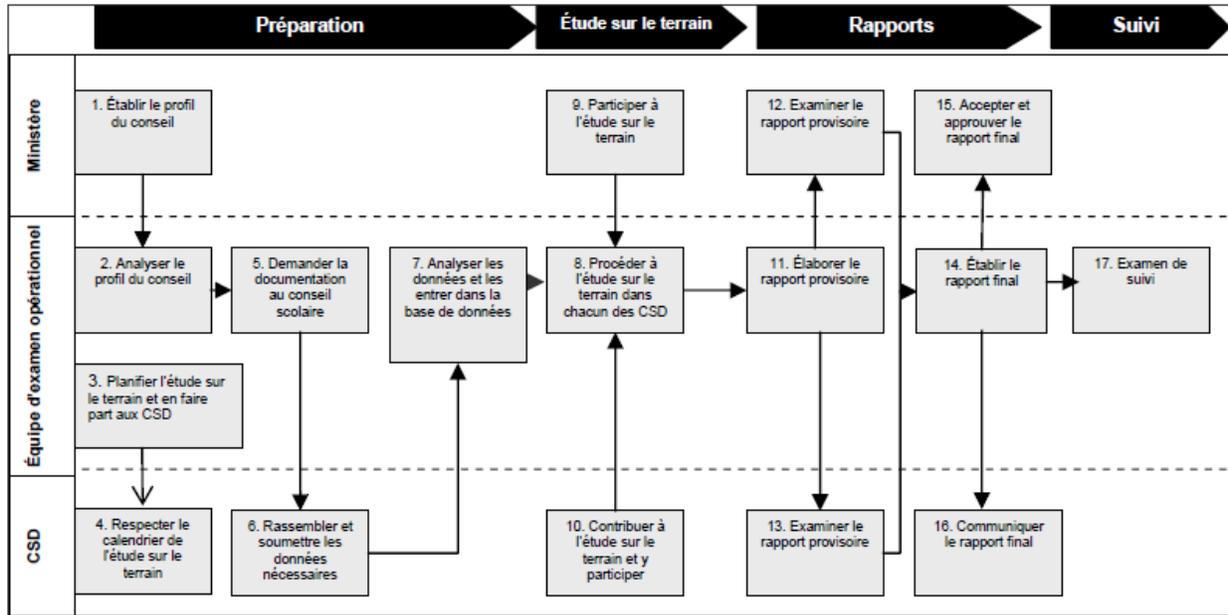
Chaque processus est examiné en fonction des activités qui le composent et de sa conformité aux principales pratiques, notamment de la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les appuie.



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.

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

Phase: Étude sur le terrain

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

Phase: Rapports

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

Activité principale	Description
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 Northeastern 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.	Le conseil scolaire devrait mettre au point une politique officielle qui définit clairement la division des tâches et des responsabilités entre la direction de l'éducation et les conseillères et conseillers scolaires, de même qu'un code de conduite régissant ces derniers. La définition claire des rôles et responsabilités favorisera des relations de travail efficaces.
2.	Le conseil scolaire, par un processus de consultation, devrait élaborer et communiquer un plan stratégique pluriannuel auquel devrait s'harmoniser le plan annuel.
3.	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 scolaire. Ce plan opérationnel annuel devrait traiter de tous les aspects du fonctionnement non scolaire, dont les ressources humaines, la gestion financière et la gestion des installations. Cette mesure 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.
4.	L'administration principale devrait présenter un rapport annuel aux conseillères et conseillers scolaires sur l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel du conseil scolaire, lorsque ceux-ci auront été mis au point.
5.	Le conseil scolaire devrait envisager de mettre en place un cycle officiel de renouvellement de ses politiques pour s'assurer que toutes les politiques des domaines fonctionnels sont périodiquement révisées. Ces mesures pourraient inclure la formation d'un comité d'examen et d'élaboration des politiques.
6.	Le conseil scolaire devrait établir un plan de relève officiel en prévision des départs à la retraite et des démissions des principaux gestionnaires et administrateurs. Ce plan devrait englober les cadres supérieurs des fonctions scolaires et non scolaires, ce qui permettrait de renforcer et de maintenir la capacité de leadership.

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

N°	Recommandations
7.	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.
8.	La direction devrait continuer d'élaborer un programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme. Cette importante initiative fournira à la direction une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité dans tous les groupes d'employés.
9.	La direction devrait communiquer régulièrement avec le Conseil scolaire et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité de son programme de gestion de l'assiduité, une fois celui-ci en place.

N°	Recommandations
10.	La direction devrait envisager l'établissement de sondages sur la satisfaction du personnel pour 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.
11.	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
12.	Le service des finances devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel annuel 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.
13.	La direction devrait envisager d'améliorer son processus d'établissement de rapports sur les risques budgétaires du conseil scolaire en utilisant les étapes suggérées à la section 4.2 du présent rapport. L'élaboration d'un plan ou rapport unique en matière de risques permettrait de relever et de consigner périodiquement tous les risques d'importance et d'élaborer des stratégies pour atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétés.
14.	La direction devrait établir une fonction de vérification interne en tenant compte des directives émanant du ministère sur l'instauration d'une vérification interne dans l'ensemble des conseils scolaires.
15.	Une fois la fonction de vérification interne créée, le conseil scolaire devrait s'assurer que les plans de vérification interne sont clairement rédigés et que la direction fait le suivi des recommandations et prend des mesures à cet égard.
16.	Le conseil scolaire devrait réunir les activités de gestion de l'encaisse dans une seule institution financière, dans la mesure du possible.
17.	La direction devrait communiquer périodiquement au Conseil scolaire les résultats des activités d'investissement et élaborer une politique d'investissement conformément à la <i>Loi sur l'éducation</i> .
18.	La direction devrait veiller 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.
19.	Le conseil scolaire devrait revoir et mettre à jour ses politiques en matière d'approvisionnement en veillant à ce qu'elles correspondent à la version 1.0 des Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement, qu'elles soient communiquées au personnel ayant des pouvoirs d'achat, de même qu'examinées et mises à jour régulièrement.
20.	La direction devrait élaborer des politiques d'approvisionnement qui définissent clairement les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire devrait avoir recours à des processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel.
21.	La direction devrait saisir les occasions d'achats conjoints pour augmenter son pouvoir d'achat et réduire au minimum le coût des biens et services fournis.

N°	Recommandations
22.	La direction devrait mettre au point des lignes directrices qui permettraient de s'assurer que les pouvoirs d'autorisation correspondent aux tâches et aux responsabilités relevant des divers postes, et que les superviseurs ou les chefs de service en vérifient la conformité.
23.	Le conseil scolaire devrait envisager d'offrir des cartes de crédit pour petits achats au personnel scolaire approprié. L'utilisation de ce type de carte peut aider à réduire le volume de factures des fournisseurs et se révéler un moyen plus efficace d'effectuer des achats locaux. Le conseil scolaire devrait mettre des mesures de contrôle appropriées et des lignes directrices pour l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats.
24.	La direction devrait mettre en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, effectuer le traitement et faire les paiements. Cette façon de faire permettrait d'augmenter l'efficacité du processus.
25.	La direction devrait continuer de chercher des occasions d'utiliser le transfert électronique de fonds (TEF) afin d'accroître l'efficacité des transactions, lorsque possible.

Exploitation des écoles et gestion des installations

N°	Recommandations
26.	Le service des installations devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et aux orientations stratégiques globales du conseil scolaire. Il serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
27.	Le conseil scolaire devrait mettre en œuvre des normes de nettoyage pour les écoles et élaborer un processus normalisé de surveillance, de gestion et de présentation des résultats. Une fois cette mesure en place, la direction devrait également présenter à l'administration principale les résultats des examens de conformité.
28.	Le service des installations devrait établir et tenir à jour un inventaire du matériel de nettoyage et d'entretien principal.
29.	La direction devrait enquêter sur la rentabilité de la mise en œuvre d'un nouveau système d'ordres de travail pour simplifier la gestion, la répartition, le suivi et la présentation des ordres de travail concernant la réfection et l'entretien général des installations.
30.	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.
31.	Le conseil scolaire devrait améliorer sa politique d'approvisionnement pour encourager l'achat de biens et de services éconergétiques lorsque possible et soutenir les objectifs de gestion de l'énergie.
32.	Les bonnes techniques de conservation de l'énergie utilisées actuellement par le conseil scolaire devraient être communiquées à toutes les écoles et les autres conseils scolaires pour sensibiliser davantage l'ensemble du système à la gestion de l'énergie.
33.	La direction devrait présenter au Conseil scolaire des rapports annuels officiels sur les économies d'énergie réalisées par rapport à la consommation prévue dans son plan, lorsque ce dernier sera élaboré.
34.	Le conseil scolaire devrait mettre au point un système de suivi de la consommation et des dépenses budgétaires, et relever les possibilités de réaliser encore plus d'économies d'énergie.

N°	Recommandations
35.	Le service des installations devrait s'entendre avec ses principaux fournisseurs de services publics pour regrouper les factures des écoles dans une seule facture périodique par service public et utiliser la Base de données sur la consommation d'énergie du ministère pour faciliter le regroupement des factures et le suivi de la consommation d'énergie.
36.	Le conseil scolaire devrait élaborer une politique environnementale globale qui porte sur l'éducation en matière d'environnement et les pratiques de gestion responsable.
37.	Le conseil scolaire devrait élaborer une stratégie de sécurité tenant compte des politiques en matière de santé et de sécurité des élèves et correspondant aux exigences de la loi en la matière.
38.	Le conseil scolaire devrait élaborer, mettre en œuvre et surveiller 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.
39.	Le conseil scolaire devrait se baser 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.