

Ministère de l'Éducation

**Rapport d'examen opérationnel
Ottawa-Carleton District School
Board**

Juillet 2009

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.....	4
Recommandations :.....	5
Exploitation des écoles et gestion des installations	6
Recommandations :.....	6
1. Contexte et aperçu.....	8
1.1 Profil et structure du conseil scolaire	8
1.2 Principales priorités du conseil scolaire	9
1.3 Rendement des élèves	12
1.4 Sommaire financier	13
1.5 Principales statistiques du conseil scolaire	15
2. Gestion et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations	17
Établissement d'un modèle de gestion efficace	19
Élaboration de l'orientation stratégique du conseil et du plan d'amélioration annuel du conseil	21
Processus de prise de décision	22
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	23
Participation des intervenants.....	24
Recommandations :.....	24
3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles – Conclusions et recommandations	26
3.1 Organisation des ressources humaines.....	26
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	27
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	28
Surveillance et communication des politiques	29

3.2	Gestion des ressources humaines.....	30
	Recrutement du personnel.....	32
	Relations de travail	33
	Processus d'évaluation du rendement des employés	34
	Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité	35
	Gestion des ressources humaines et données sur la paie.....	36
	Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire	36
	Surveiller la satisfaction du personnel.....	37
	Recommandations :	38
3.3	Dotation en personnel / affectation du personnel.....	38
	Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel	40
	Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel ..	40
	Comparaison des coûts à ceux d'autres conseils scolaires par rapport au modèle de financement.....	41
4.	Gestion financière – Conclusions et recommandations	42
4.1	Organisation des finances	42
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	44
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	44
	Surveillance et communication des politiques	45
4.2	Planification et élaboration du budget.....	45
	Processus d'élaboration du budget annuel	46
	Prévision de l'effectif liée à l'élaboration du budget.....	48
	Identification des risques et stratégies d'atténuation.....	48
	Recommandation :	49
4.3	Information et analyse financières	49
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière.....	50
	Rapports financiers intermédiaires et annuels	50
	Fonction de vérification interne	51
	Comité de vérification	51
	Recommandations :	52
4.4	Gestion de la trésorerie.....	52
	Gestion de l'encaisse et des investissements.....	53
	Gestion des fonds dans les écoles	54

	Recommandation :	55
4.5	Gestion des recettes non tirées de subventions	55
	Politiques de soutien aux revenus non tirés de subventions.....	56
	Technologie de soutien à l'inscription et à la collecte des revenus	57
	Procédures de suivi de l'ensemble des revenus non tirés de subventions	57
	Gestion des Subventions APE	57
4.6	Approvisionnement	58
	Politiques et modalités d'approvisionnement	59
	Participation à des consortiums d'achat pour réduire les coûts d'acquisition	61
	Niveaux de pouvoir d'achat.....	61
	Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats ou de cartes de crédit institutionnelles	62
	Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement	62
	Utilisation du transfert électronique des factures	63
	Recommandations :	63
5. Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations		65
5.1	Organisation des opérations et des installations.....	65
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	67
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	67
	Surveillance et communication des politiques	67
	Recommandation :	68
5.2	Conciergerie et entretien.....	68
	Le modèle de dotation / d'affectation du conseil appuie les normes de nettoyage et d'entretien	70
	Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel	71
	Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité	71
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien	72
	Systèmes de gestion, surveillance et soutien des projets.....	72
	Recommandation :	72
5.3	Gestion de l'énergie	73
	Plan de gestion de l'énergie.....	74
	Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie.....	75

	Recommandations :	75
5.4	Santé et sécurité	75
	Élaboration, surveillance et suivi des politiques et plans en matière de santé et de sécurité.....	76
5.5	Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	77
	Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations	79
	Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations.....	79
5.6	Gestion de la construction	80
	Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations	81
	Surveillance et présentation de la progression des projets de construction	81
	Tenue à jour de la liste approuvée de prestataires de services professionnels.....	81
	Recommandation :	82
Annexes	83
	Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel.....	83
	Objectifs de l'Examen opérationnel.....	83
	Portée de l'Examen opérationnel.....	83
	Processus suivi pour l'Examen opérationnel	84
	L'Équipe d'examen opérationnel.....	87
	Limites de l'Examen	88
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	89

Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'Examen opérationnel de l'Ottawa-Carleton District School Board (OCDSB) réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel formée de consultants externes de Deloitte et Touche s.r.l. et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'Examen opérationnel, qui a commencé le 14 avril 2009, a duré quatre jours.

Introduction

Le ministère prévoit mener des examens opérationnels des 72 conseils scolaires de district de la province au cours des trois prochaines années. 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 l'affectation de ce dernier dans les écoles; la gestion financière; l'exploitation des écoles et la gestion des installations. Cet examen avait pour but d'évaluer la mesure dans laquelle le conseil scolaire a mis en œuvre les principales pratiques énoncées dans le « Guide d'examen opérationnel pour des conseils scolaires de district de l'Ontario ». L'Examen fournit également, au besoin, des recommandations portant sur les possibilités d'amélioration. L'annexe A présente un aperçu de la portée et de la méthodologie de l'Examen opérationnel.

L'équipe d'examen a constaté que le OCDSB avait adopté de nombreuses pratiques exemplaires, dont un processus de planification stratégique intégré et rigoureux. 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

Au moment de l'examen, la structure de gestion comprenait un conseil formé de 12 conseillères et conseillers scolaires chevronnés qui siégeaient en moyenne depuis sept ans, et de deux élèves conseillers, élus annuellement. Dans son modèle de gestion, le OCDSB a élaboré des principes directeurs afin d'éclairer les conseillères et conseillers

scolaires dans leur prise de décisions. Toutefois, aucun document différenciant clairement leur rôle de celui de l'administration principale n'a été rédigé.

Les conseillères et conseillers scolaires reconnaissent que la structure du comité permet à ses membres de cerner et d'examiner attentivement les questions d'intérêt pour le OCDSB. Toutefois, bien que la composition des comités du OCDSB fasse l'objet d'une politique bien établie, les conseillères et conseillers scolaires qui n'en sont pas membres peuvent assister aux réunions de ces comités et y voter. Par conséquent, la dynamique des réunions des comités est souvent semblable à celle des réunions plénières du OCDSB, ce que signifie que le personnel d'administration doit participer plus activement.

En raison de cet important soutien, le OCDSB devrait réexaminer la composition et le mandat de ses sous-comités.

Le OCDSB a élaboré un plan stratégique pluriannuel et exhaustif qui tient compte de ses objectifs sur le plan scolaire ainsi que des objectifs opérationnels qui sont essentiels à sa réussite. Il fixe ses objectifs pour l'année en fonction des objectifs annuels du district et des plans d'amélioration du district et des écoles. Le OCDSB a élaboré un excellent modèle qui établit un parallèle entre ses principaux objectifs stratégiques, les domaines d'intérêt et les activités annuelles nécessaires au soutien de chacun de ces domaines. Une fois les objectifs annuels du district établis, des plans de travail détaillés pour l'année sont élaborés pour chaque service.

Le modèle de gestion du OCDSB est appuyé par une relation de plus en plus égalitaire, transparente et fondée sur la collaboration entre le directeur de l'éducation et les conseillères et conseillers scolaires. Le maintien de bonnes relations favorise la communication ouverte et contribue à l'efficacité du processus décisionnel et de définition des ordres du jour.

Enfin, le OCDSB a établi un ensemble exhaustif de politiques qu'il a publiées sur son site Web. Toutefois, il n'a pas élaboré de processus d'évaluation périodique pour les tenir à jour.

Recommandations :

- Pour favoriser davantage la relation efficace et positive entre les conseillères et conseillers scolaires et l'administration principale, le OCDSB devrait rédiger un document qui définirait clairement les rôles et les responsabilités des conseillères et conseillers scolaires ainsi que ceux du directeur de l'éducation.
- Le OCDSB devrait réexaminer la composition et le mandat de ses sous-comités afin de veiller à ce qu'ils continuent de satisfaire ses besoins et ses objectifs de façon efficace.

- Le OCDSB devrait élaborer un processus d'évaluation de ses politiques afin de veiller à ce qu'elles soient tenues à jour. La direction devrait également étendre cette pratique aux procédures administratives.
- Le OCDSB devrait élaborer un plan de relève officiel pour gérer les départs de membres du personnel occupant un poste clé.

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

De façon générale, le Service des ressources humaines (RH) a fait preuve d'un bon degré d'efficacité opérationnelle. Il a mis en œuvre un grand nombre de pratiques exemplaires, dont les suivantes :

- Le Service des RH élabore des plans de travail annuels afin de permettre au OCDSB d'atteindre les objectifs annuels du district. Ces plans de travail présentent les stratégies, les mesures, les responsabilités, les ressources nécessaires, les échéanciers et les indicateurs de réussite.
- Les membres du personnel du Service des RH ont les qualifications requises et l'expérience correspondant à leur titre et à leurs responsabilités.
- La coordonnatrice de la diversité et de l'équité du Service des RH est responsable d'informer les dirigeantes et dirigeants du système, les conseillères et conseillers scolaires, le personnel des RH, la communauté et les élèves au sujet de la diversité et de l'équité.
- Le Service des RH a révisé toutes les descriptions de postes afin qu'elles soient exactes et à jour. Les rôles et responsabilités du personnel des RH sont clairs.
- Toutes les politiques et les procédures des RH peuvent être consultées par le personnel sur le site Web du OCDSB.
- Le OCDSB a créé des comités syndicaux-patronaux pour chacun de ses groupes de négociation. Le directeur de l'éducation et les présidentes et présidents des syndicats se réunissent régulièrement afin d'examiner les problèmes et les préoccupations.
- Le système des RH verse automatiquement les cotisations des membres du personnel et de l'employeur au Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (RREO) et au Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario afin que les membres du personnel admissibles soient inscrits rapidement.

Recommandations :

- La direction devrait élaborer des politiques et des modalités de recrutement et veiller à ce qu'elles soient révisées chaque année afin que la planification du personnel favorise la réussite des élèves.
- La direction devrait mettre par écrit ses pratiques actuelles d'embauche et élaborer des politiques et des modalités de recrutement. Elle devrait également réviser ses pratiques d'embauche décentralisées en ce qui concerne les écoles responsables du processus de recrutement.
- La direction devrait mettre par écrit ses mesures disciplinaires progressives afin qu'elles soient bien communiquées à l'ensemble des employés.
- Le OCDSB devrait veiller à ce que son programme de gestion de l'assiduité soit mis en pratique dans tous ses domaines fonctionnels.
- La direction devrait communiquer régulièrement avec le OCDSB et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité de son programme de gestion de l'assiduité.
- La direction devrait élaborer un plan officiel afin de mener des enquêtes périodiques auprès du personnel. Ce plan permettrait d'améliorer la communication avec le personnel et d'utiliser les renseignements ainsi obtenus dans les plans de perfectionnement professionnel et les politiques des RH.
- La direction devrait élaborer un plan officiel d'entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues permettraient d'améliorer les politiques des RH ainsi que les processus et programmes établis.

Gestion financière

De façon générale, le Service des finances a fait preuve d'un bon degré d'efficacité opérationnelle. Ils ont mis en œuvre un grand nombre de pratiques exemplaires, dont les suivantes :

- Le Service des finances élabore des plans de travail annuels afin d'aider le OCDSB à atteindre les objectifs annuels du district.
- Les descriptions de postes pour chaque catégorie d'emploi au Service des finances ont été rédigées de manière rigoureuse et sont tenues à jour. L'organigramme du Service présente un aperçu des rôles et responsabilités de chacun.

- Les membres du personnel du Service des finances possèdent les titres financiers appropriés et l'expérience pertinente pour remplir leurs tâches.
- Le Service des finances offrent des séances de perfectionnement aux membres du personnel de soutien administratif des écoles afin de les informer des politiques financières pertinentes.
- La direction détermine et consigne tous les risques importants en ce qui concerne le budget et les présente à la haute direction et au OCDSB dans le cadre des processus d'élaboration du budget et d'approbation du budget final.
- La direction évalue ses ententes bancaires tous les cinq ans afin de veiller à ce que ses taux demeurent compétitifs.
- Le OCDSB a conclu un accord de compensation avec 127 de ses écoles en vertu duquel il peut retirer des sommes de leurs comptes avant de puiser à même son découvert.
- La stratégie d'approvisionnement du OCDSB comprend la participation à des consortiums pour réaliser des économies.

Recommandations :

- Le Service des finances devrait consigner le processus de planification budgétaire afin d'être plus transparent envers tous les intervenants et plus clair en ce qui a trait aux rôles et responsabilités du personnel.
- Le OCDSB devrait élaborer un plan de vérification officiel des services non scolaires devant être évalués par ses vérificatrices et vérificateurs externes.
- La direction et le OCDSB devraient ajouter au moins deux membres externes au Comité de vérification afin d'appuyer ce dernier et de contribuer à son efficacité générale.
- La direction devrait communiquer les résultats des activités d'investissement régulièrement au OCDSB.
- La direction devrait réviser ses politiques d'approvisionnement pour qu'elles répondent aux besoins actuels du OCDSB. Elle devrait indiquer de façon explicite dans toutes ses politiques et ses modalités d'approvisionnement que les fournisseurs sont sélectionnés en fonction de critères d'évaluation et non seulement en fonction du coût le moins élevé.

- La direction devrait revoir ses pratiques actuelles en ce qui a trait à l'utilisation de la carte de crédit pour petits achats afin que le programme de carte de crédit pour petits achats réponde efficacement aux objectifs du OCDSB tout en comportant le moins de risques possible.
- La direction devrait chercher des façons de produire des reçus électroniques dans son système financier.
- Le personnel des finances devrait instaurer le paiement par transfert électronique de fonds (TEF) pour tous les fournisseurs appropriés afin d'accroître l'efficacité et de réduire le risque que les paiements soient altérés avant la compensation bancaire.

Exploitation des écoles et gestion des installations

De façon générale, le Service des installations a fait preuve d'un bon degré d'efficacité opérationnelle. Il a mis en œuvre un grand nombre de pratiques exemplaires, dont les suivantes :

- Le Service des installations a révisé son organigramme afin de définir de façon générale les rôles et les responsabilités du personnel. Les descriptions de poste du Service sont à jour.
- Les membres du personnel du Service des installations ont les titres professionnels appropriés et une expérience sur le terrain pertinente.
- Le Service a élaboré un ensemble de processus et d'outils pour surveiller et gérer l'implantation des normes de nettoyage et rendre compte des résultats obtenus.
- Le OCDSB s'est doté d'un programme ambitieux de gestion de l'énergie qui a permis d'entreprendre des initiatives de recyclage et de concevoir des projets éconergétiques qu'il a implantés dans de nouvelles écoles au cours des dix dernières années.
- Le OCDSB fait partie de consortiums pour l'achat de grandes quantités d'énergie, notamment de gaz et d'électricité.

Recommandations :

- Le Service des installations devrait élaborer un plan de travail annuel qui tient compte des objectifs annuels du district et de ceux du plan stratégique pluriannuel du OCDSB. Ce plan de travail devrait fixer les objectifs et les

échanciers des activités fondamentales du Service et définir les responsabilités qui s'y rattachent

- La direction devrait établir un plan pluriannuel d'entretien et de réfection et déterminer le financement disponible pour le mettre en œuvre.
- La direction devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend les mesures à mettre en œuvre et les outils de surveillance et de gestion du plan.
- La direction devrait présenter des rapports annuels officiels sur les économies d'énergie réalisées par rapport à la consommation prévue dans son plan de gestion de l'énergie.
- Le OCDSB devrait continuer de demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques conciliées.
- Le Service devrait privilégier les conceptions économiques, les superficies au sol normalisées, la conservation d'énergie et les pratiques de construction économiques pour réduire au minimum les coûts de construction, d'entretien et de fonctionnement.

1. Contexte et aperçu

1.1 Profil et structure du conseil scolaire

L'Ottawa-Carleton District School Board offre l'éducation publique à près de 70 000 élèves. Il a instauré une vaste gamme de programmes dans ses 125 écoles élémentaires, ses 20 écoles secondaires et ses 5 autres établissements d'enseignement.

Le OCDSB a constaté une baisse de l'effectif, tout comme la plupart des autres conseils scolaires en Ontario. Toutefois, il prévoit une stabilisation des effectifs dans les années à venir. En ce qui a trait à l'année scolaire 2008-2009 en cours, 48 % des écoles utilisent moins de 80 % de l'espace disponible, ce qui entraîne un excédent total de la capacité de 14 %.

La figure 1 est l'organigramme du conseil exécutif du OCDSB. Ce conseil est formé du directeur de l'éducation, de la surintendante des services de soutien à l'apprentissage, de la surintendante des ressources humaines, du directeur général des finances, du surintendant des installations, de la surintendante du curriculum, d'une surintendante exécutive et de six surintendantes et surintendants de l'éducation. Le OCDSB s'articule autour d'une structure de « familles d'écoles » au sein desquelles une surintendante ou un surintendant de l'éducation est responsable du bon fonctionnement quotidien des écoles de son secteur.

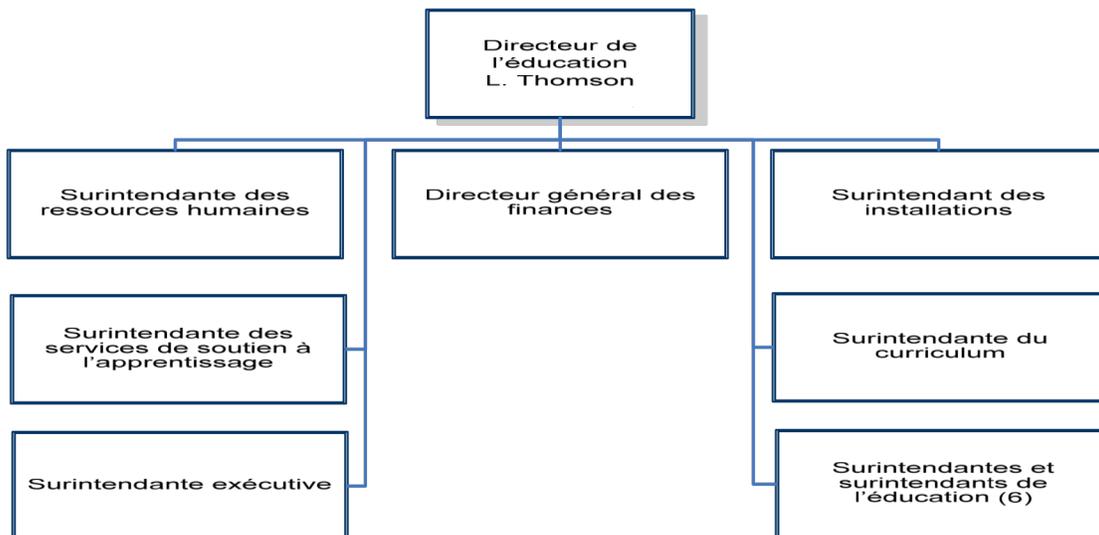


Figure 1

1.2 Principales priorités du conseil scolaire

L'objectif de l'Ottawa-Carleton District School Board est « **de mettre l'accent sur la réussite des élèves au moyen d'une organisation efficace** ». Le OCDSB adhère à l'objectif du Ministère en matière de réussite scolaire et reconnaît l'importance d'atteindre cet objectif au moyen d'une gestion efficace.

De plus, l'Ottawa-Carleton District School Board a adopté l'énoncé de mission suivant : « **Instruire pour réussir – stimuler l'apprentissage et inculquer le sens civique** ».

Le OCDSB a également élaboré les neuf énoncés suivants, qui expriment les principales convictions de l'organisation :

- Tous les élèves peuvent apprendre.
- Tous les élèves peuvent tirer profit de l'instruction.
- Tous les élèves ont droit au respect, à l'estime et à la reconnaissance de leur individualité.
- L'enseignement doit répondre aux besoins de chaque élève et s'adapter à leur évolution.
- L'éducation donnera l'occasion à l'élève de développer et d'appliquer son autonomie.
- Les élèves, les écoles et le personnel enseignant et non-enseignant doivent s'améliorer continuellement.
- L'enseignement doit avoir lieu à domicile ou en classe selon les besoins de l'enfant.
- Les écoles doivent collaborer avec leur communauté, entretenir de bonnes relations avec elle et être accueillantes.
- L'école, la famille et la communauté ont la responsabilité de soutenir et de motiver les élèves afin de les préparer à affronter les difficultés qu'ils rencontreront.

Enfin, voici les trois principaux domaines d'intérêt qui illustrent les priorités du OCDSB, sont à la base de son plan stratégique pluriannuel et lui permettent de mettre en pratique sa vision et son énoncé de mission :

Apprentissage : L'apprentissage des élèves est le principal objectif du OCDSB. C'est pourquoi il offre des programmes, un soutien et des pratiques d'enseignement de

qualité qui favorisent la réussite de tous les élèves et stimulent l'apprentissage permanent.

Leadership : À titre d'organisation, le OCDSB incite au leadership en prêchant par l'exemple, favorise l'écoute et encourage les gens donner leurs commentaires.

Communauté : Le OCDSB, en raison de son dévouement envers la communauté, reconnaît que l'efficacité d'une communauté repose sur la confiance, le respect et la reconnaissance de la responsabilité individuelle et collective; de même que sur la diversité et la nécessité de travailler ensemble à la réussite des élèves pour leur assurer, ainsi qu'à la communauté, un avenir prometteur.

Ces trois domaines d'intérêt sont à la base des 19 objectifs suivants du plan stratégique pluriannuel du OCDSB :

1. Objectif d'apprentissage – mettre l'accent sur l'apprentissage des élèves en instaurant des programmes de qualité, des pratiques d'enseignement efficaces et des mesures de soutien à l'apprentissage appropriées et durables. Voici quelques mesures à prendre :
 - a. élaborer une structure d'école communautaire et une stratégie de mise en œuvre de celle-ci;
 - b. engager un processus de renouvellement des programmes dans le cadre duquel ceux-ci seront continuellement révisés afin d'assurer leur qualité, leur accessibilité, leur durabilité et leur caractère innovateur;
 - c. mettre l'accent sur la littératie et la numératie dans l'ensemble du curriculum;
 - d. mettre en œuvre un grand nombre de pratiques d'enseignement basées sur des stratégies d'intervention précoces par palier;
 - e. améliorer les pratiques d'évaluation grâce à une formation, à des outils d'évaluation et à des stratégies plus complets;
 - f. soutenir les élèves vulnérables ou potentiellement vulnérables en leur donnant accès aux ressources internes et externes et en adoptant des stratégies d'apprentissage parallèle;
 - g. élaborer un plan d'immobilisations et un processus d'évaluation des installations qui facilite le déroulement de l'étude des installations.
2. Objectif de leadership – servir d'exemple en matière de leadership pour les élèves, le personnel et la communauté en mettant l'accent sur la croissance

personnelle, l'efficacité organisationnelle et la bonne gestion au moyen des mesures suivantes :

- a. reconnaître, encourager et célébrer le leadership par l'élaboration d'une stratégie complète en matière de leadership;
 - b. mettre l'accent sur l'importance de la croissance personnelle et du leadership au moyen d'initiatives durables sur le développement du caractère;
 - c. établir un cadre organisationnel de planification et de prise de décision qui tient compte des principales valeurs, priorités et orientations du plan stratégique et qui fait continuellement le lien avec le plan d'amélioration du OCDSB;
 - d. entreprendre un examen complet du cadre de gestion afin de s'assurer qu'il aide le OCDSB et ses comités à atteindre leurs objectifs et à remplir leur mission;
 - e. améliorer les stratégies et les processus de communication internes;
 - f. Créer un cadre de responsabilisation lié au plan stratégique et basé sur des résultats mesurables.
3. Objectif sur le plan communautaire – célébrer le dévouement envers la communauté, soit le sens civique, le partenariat de collaboration et l'intendance des ressources au moyen des mesures suivantes :
- a. reconnaître la diversité au sein de la communauté au moyen de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une stratégie en matière de diversité;
 - b. créer une communauté en santé et un milieu de travail sain au OCDSB en mettant l'accent sur le bien-être, la confiance et le respect de tout le personnel;
 - c. maximiser les possibilités de partenariat de collaboration et d'innovation et développer le sens civique, lesquels contribuent au développement communautaire;
 - d. réviser les stratégies et les techniques de communication externe ainsi que les processus de messagerie dans le but d'établir un dialogue plus efficace et de favoriser l'engagement au sein de la communauté;

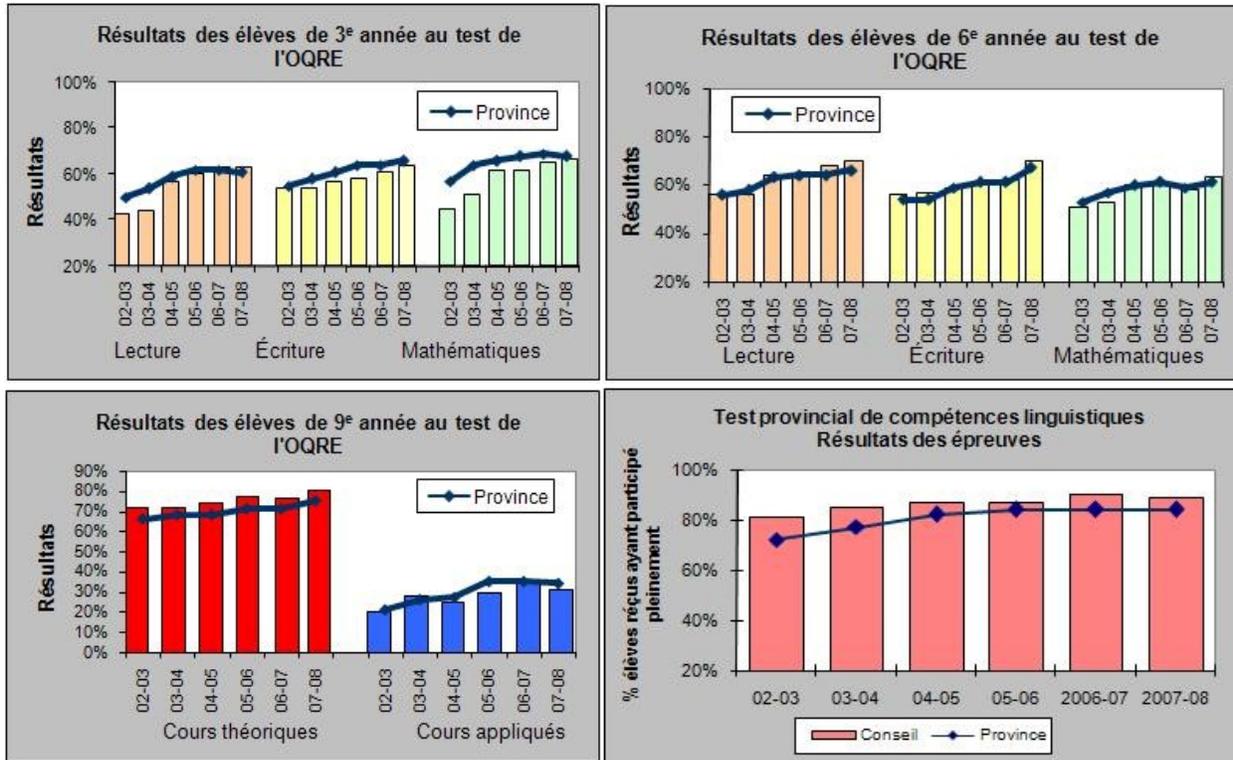
- e. utiliser la technologie de façon efficace pour améliorer les possibilités d'apprentissage des élèves et la coordination des ressources d'information;
- f. améliorer les pratiques de gestion administrative et financière et de gestion des ressources humaines ainsi que les moyens d'assurer une gestion responsable et durable des ressources.

1.3 Rendement des élèves

Entre l'année scolaire 2002-2003 et celle de 2007-2008, les résultats des élèves du OCDSB ont été inégaux. Bien que l'évaluation de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) montre que les résultats des élèves de troisième année se sont améliorés depuis 2003-2004, les résultats des élèves du OCDSB en écriture et en mathématiques se situaient sous la moyenne provinciale au cours de cette période (en 2007-2008, l'évaluation de l'OQRE a montré que les résultats en lecture étaient au-dessus de la moyenne provinciale).

Toutefois, l'évaluation de l'OQRE a montré que les résultats des élèves de sixième année étaient égaux ou supérieurs à la moyenne provinciale en lecture, en écriture et en mathématiques depuis 2002-2003. De plus, si les résultats aux cours théoriques des élèves de neuvième année se sont continuellement maintenus au-dessus de la moyenne provinciale entre les années 2002-2003 et 2007-2008, leurs résultats aux cours appliqués se sont situés largement sous la moyenne provinciale.

Enfin, les résultats du OCDSB au Test provincial de compétences linguistiques (TPCL) se sont continuellement maintenus au-dessus de la moyenne provinciale depuis 2002-2003. Les tableaux suivants illustrent les résultats du conseil scolaire obtenus aux tests de l'OQRE et au TPCL au cours des cinq dernières années.



1.4 Sommaire financier

Au cours des trois dernières années, le OCDSB a présenté des résultats financiers inégaux au Ministère, soit deux déficits budgétaires et un surplus. Le OCDSB a enregistré un déficit de 4,4 millions de dollars en 2006-2007 et de 1,9 million de dollars en 2008-2009. En 2007-2008, il a accumulé un surplus de 1,8 million de dollars. Le solde de la réserve pour fonds de caisse est passé de 4 millions de dollars en 2006-2007 à 8,6 millions de dollars en 2007-2008 et s'est maintenu à ce montant.

Le OCDSB surveille activement sa capacité à respecter ses engagements en matière d'immobilisations. Le OCDSB a terminé son modèle d'analyse financière des immobilisations, qui démontre que la dette existante d'immobilisations a été financée en entier. La direction poursuivra son travail en collaboration avec le personnel du Ministère dans la mise en place des nouveaux projets d'immobilisations.

Les tableaux suivants présentent un sommaire des renseignements financiers du OCDSB :

Données financières – résumé (Revenus)

Revenus	États financiers 2006-2007	États financiers 2007-2008	Prévisions révisées 2008-2009
Subventions générales	312 646 413 \$	341 210 015 \$	374 208 804 \$
Impôt local	270 719 885 \$	275 816 051 \$	272 765 017 \$
Revenus du conseil scolaire	22 225 601 \$	22 542 516 \$	22 566 281 \$
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	9 885 828 \$	13 879 100 \$	6 600 305 \$
Total des revenus (Annexe 9)	615 477 727 \$	653 447 682 \$	676 140 407 \$

Données financières – résumé (Dépenses)

Dépenses	États financiers 2006-2007	États financiers 2007-2008	Prévisions révisées 2008-2009
Dépenses de fonctionnement	602 394 780 \$	617 715 224 \$	647 168 154 \$
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	23 276 364 \$	29 336 757 \$	30 869 864 \$
Virement à/de la réserve	-5 764 517 \$	4 633 071 \$	0 \$
Total des dépenses	619 906 627 \$	651 685 052 \$	678 038 018 \$
Excédent (déficit)	-4 428 900 \$	1 762 630 \$	-1 897 611 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2006-2007	États financiers 2007-2008	Prévisions révisées 2008-2009
Réserve pour les fonds de caisse	3 991 896 \$	8 624 967 \$	8 624 967 \$
Divers			
Système financier et SIIARP	1 000 000 \$	1 000 000 \$	1 000 000 \$
Réserves pour les « Lieux propices à l'apprentissage »	14 690 306 \$	9 387 825 \$	1 663 254 \$
Total des fonds de réserve (annexe 5)	19 682 202 \$	19 012 792 \$	11 288 221
Installations destinées aux élèves	3 469 262 \$	5 295 935 \$	3 221 776 \$
Produits de réserve de disposition – bâtiments scolaires	35 633 016 \$	31 921 206 \$	15 559 058 \$
Produits de réserve de disposition – autre	969 481 \$	1 032 945 \$	1 062 945 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2006-2007	États financiers 2007-2008	Prévisions révisées 2008-2009
Réserve pour redevances d'aménagement scolaires	3 478 747 \$	629 557 \$	0 \$
Total des revenus reportés (annexe 5.1)	43 550 506 \$	38 879 643 \$	19 843 779 \$
Total des réserves et des revenus reportés du conseil	63 232 708 \$	57 892 435 \$	31 132 000 \$

1.5 Principales statistiques du conseil scolaire

Le tableau suivant présente les principales statistiques du OCDSB. Il est important de mentionner la tendance à la baisse de l'effectif. Ces statistiques illustrent un contexte opérationnel unique et difficile pour le OCDSB.

Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres reels 2002-2003	Prévisions révisées 2008-2009
EQM de l'école de jour – élémentaire	46 413	43 048
EQM de l'école de jour – secondaire	25 922	23 252
Effectif total de l'école de jour	72 335	66 300

Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-2004	2008-2009
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	26%	91%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	55%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	25,29	25,10
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	34%	97%
Pourc. de classes à années multiples	20%	28%

Personnel

Personnel	2003-2004	2008-2009
Enseignantes et enseignants	4 314	4 366
Aides-enseignantes et aides-enseignants	532	591
Autres personnes-ressources pour les élèves	233	270

Personnel	2003-2004	2008-2009
Personnel administratif de l'école	336	230
Personnel de bureau de l'école	453	359
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	697	712
Autre personnel hors classe	165	179
Total du personnel	6 730	6 707
Rapport élèves-enseignant	1:17	1:15
Employés EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)¹	93,0	101,2
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	89,7 %	89,4 %

Éducation de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté	2003-2004	2008-2009
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	56 905 055 \$	74 814 800 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	57 705 055 \$	72 641 581 \$
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	-800 000 \$	2 173 219 \$

Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-2004	2008-2009
Nombre d'écoles	151	156
Effectif total de l'école de jour	72 335	66 300
Capacité totale (places)	76 694	76 326
% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)	94,3 %	86,9 %
Superficie du conseil scolaire (km²)	2 894	2 894
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires	13	12

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

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

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

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 principale;
- 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 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 présidente, le directeur et les cadres supérieurs du conseil.

Le tableau qui suit résume les principales pratiques en matière de gestion et d'administration du conseil scolaire et indique les cas où les données démontrent que la pratique avait été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

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 entre les conseillères et conseillers scolaires et le directeur de l'éducation. Le conseil a établi des tâches et responsabilités clairement définies pour le maintien de relations de travail efficaces.	Non

Élaboration de l'orientation stratégique du conseil et du plan d'amélioration annuel du conseil

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillères et conseillers scolaires élaborent et communiquent un plan stratégique pluriannuel qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle.	Oui
Le directeur de l'éducation et la haute direction élaborent un plan d'amélioration annuel tenant compte des buts et priorités du conseil, en incorporant les services scolaires et non scolaires. Le plan est conforme au plan stratégique pluriannuel du conseil et comporte des objectifs particuliers, mesurables, réalisables, pertinents et opportuns.	Oui
La haute direction communique périodiquement ou tous les ans au conseil l'état et les résultats du plan d'amélioration annuel.	Oui

Processus de prise de décision

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillères et conseillers scolaires et la direction 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 la direction disposent des processus qui conviennent pour élaborer et tenir à jour les politiques assurant l'efficacité et l'efficacité des opérations du conseil. Les politiques sont affichées sur le site Web 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
Le directeur a établi un plan de relève officiel en prévision des départs à la retraite et des démissions des principaux gestionnaires ou administrateurs.	Non
Un organigramme des services (accompagné d'un répertoire des coordonnées du personnel clé) est publié sur le site Web du conseil.	Oui

Participation des intervenants

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillères et conseillers scolaires et la direction 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

Au moment de l'examen, la structure de gestion comprenait un conseil formé de 12 conseillères et conseillers scolaires chevronnés qui siégeaient en moyenne depuis sept ans, et de deux élèves conseillers, élus annuellement. Dans son modèle de gestion, le OCDSB a élaboré des principes directeurs afin d'éclairer les conseillères et les conseillers scolaires dans leur prise de décisions. Toutefois, l'efficacité du modèle de gestion du OCDSB n'est pas optimale, car le rôle des conseillères et des conseillers scolaires n'a pas été clairement défini par rapport à celui du directeur et, par extension, à celui du personnel.

En raison de ce manque de précision, les procédures sont détaillées dans les politiques, notamment dans la politique sur les consultations publiques du OCDSB. Pour résoudre ce problème et pour fournir plus de précisions à tous les intervenants, le OCDSB devrait rédiger un document sur les politiques définissant clairement les rôles des conseillères et conseillers scolaires et du directeur. Il devrait également supprimer les directrices sur les procédures des documents sur les politiques concernés. Ces mesures simplifieraient la prise de décision, préciseraient les rôles et responsabilités de

chacun et fourniraient une base plus officielle et plus cohérente dans l'intérêt des conseillères et conseillers scolaire et des membres de la haute direction.

En vertu de la *Loi sur l'éducation*, un conseil scolaire peut établir des sous-comités constitués de membres du conseil scolaire afin de présenter des recommandations aux conseillères et conseillers scolaires relativement à l'éducation, aux finances, au personnel et aux propriétés. Les conseillères et conseillers scolaires reconnaissent que la structure du comité permet à ses membres de cerner et d'examiner attentivement les questions d'intérêt. Ainsi, le OCDSB établit, par voie de résolution, les comités permanents, spécialisés ou spéciaux qu'il juge appropriés ou qui sont exigés par la *Loi* ou par des obligations contractuelles.

Le OCDSB compte actuellement dix-sept comités : quatre comités permanents (dont le Comité de l'éducation et les comités des services opérationnels), deux comités statutaires (le Comité consultatif pour l'enfance en difficulté et le Comité sur l'apprentissage parallèle dirigé pour élèves dispensés de fréquentation scolaire, neuf comités spécialisés (dont le Comité de vérification et le Comité sur la participation des parents) et deux comités spéciaux (dont le Comité spécial pour les processus d'autoévaluation du conseil et d'évaluation de la direction).

L'examen a permis de constater que, bien que l'adhésion aux comités du OCDSB fasse l'objet d'une politique bien établie, les conseillères et les conseillers scolaires qui n'en sont pas membres peuvent assister aux réunions de ces comités et y voter. Même s'il ne s'agit pas d'un cas sans précédent, cette pratique signifie essentiellement que chaque comité fonctionne comme un comité plénier sans toutefois en être un. Par conséquent, la dynamique des réunions des comités est souvent semblable à celle des réunions plénières du OCDSB, ce que signifie que le personnel d'administration doit y consacrer beaucoup de temps et participer plus activement. De manière générale, cette approche n'est peut-être pas conforme à la pratique de déléguer des pouvoirs à un sous-comité du OCDSB.

En raison du soutien organisationnel important que le personnel doit offrir, le OCDSB devrait réexaminer la composition et le mandat de ses sous-comités pour veiller à ce qu'ils répondent à ses besoins et à ses objectifs.

De plus, les comités spécialisés ne présentent qu'un seul rapport par année au OCDSB. En raison des grands intervalles entre ces rapports, les comités spécialisés disposent d'une autonomie considérablement importante (dans certains cas, ils sont même isolés). Le OCDSB devrait réexaminer ses politiques sur les comités spécialisés afin de veiller à ce qu'ils répondent à ses besoins. En outre, le cycle de vie de chaque comité ainsi que ses mandats devraient être approuvés par le OCDSB.

Élaboration de l'orientation stratégique du conseil et du plan d'amélioration annuel du conseil

En plus de son plan stratégique pluriannuel, le OCDSB a élaboré un plan annuel d'amélioration du district et une stratégie de mise en œuvre afin de fixer ses objectifs annuels de district. Les objectifs annuels du district orientent l'élaboration des plans d'amélioration des écoles et des plans de travail de chaque service pour l'année.

Le processus de planification du OCDSB est basé sur les rapports de fin d'année portant sur les objectifs du district, ainsi que sur le plan d'amélioration du district et le budget du OCDSB. Ces rapports sont les suivants : le rapport sur les mesures adoptées et les résultats obtenus en ce qui concerne les objectifs, le rapport sur les données relatives à la réussite des élèves et celui sur les états financiers vérifiés. La remise de rapports intermédiaires sur ces secteurs à la mi-année permet d'informer le OCDSB de l'avancement des travaux en cours.

A. Plan stratégique pluriannuel : Le plan stratégique pluriannuel approuvé par le OCDSB couvre les années 2007 à 2011 et repose sur trois domaines d'intérêt, soit l'apprentissage, le leadership et la communauté. Ces trois éléments sont également à la base des 19 objectifs pluriannuels présentés à la section 1.2 du présent document.

Le processus de planification stratégique commence par une analyse de l'environnement qui comprend une analyse quantitative et qualitative des difficultés auxquelles le OCDSB est confronté et de leurs répercussions potentielles. L'analyse quantitative consiste en un examen complet des données démographiques et des données sur la réussite des élèves et vise à dégager les tendances. L'analyse qualitative porte pour sa part sur un ensemble de forums de dialogue auxquels participent les élèves, les parents, les conseillères et les conseillers scolaires, le personnel enseignant, les directions d'école et les directions adjointes et les représentantes et représentants des syndicats.

B. Objectifs annuels de district : Les objectifs annuels de district du OCDSB appuient chacun des 19 objectifs du plan stratégique pluriannuel. Le OCDSB a élaboré un excellent modèle qui établit un parallèle entre ses principaux objectifs stratégiques, les domaines d'intérêt et les activités annuelles nécessaires au soutien de chacun de ces domaines d'intérêt.

Les objectifs annuels de district sont étayés par des données et présentent les sphères de responsabilités assignées, les besoins en matière de ressources, les résultats attendus, les indicateurs de réussite et un échéancier pour l'accomplissement du travail. Les objectifs annuels de district couvrent à la fois les domaines scolaire et non scolaire du OCDSB.

C. Plan d'amélioration du district – Curriculum (de la maternelle à la 12^e année) :

Bien que les conseils scolaires ne soient dans l'obligation d'élaborer qu'un plan d'amélioration portant sur la littératie et la numératie de la maternelle à la sixième année, le personnel du OCDSB trouve prudent de définir les objectifs pour toutes les écoles à travers le district. Ainsi, des directives sont établies pour toutes les écoles élémentaires et secondaires du district dans le plan d'amélioration du district. Elles établissent les objectifs que les écoles doivent atteindre au cours de l'année. Les progrès en ce qui concerne l'application de ces directives sont mesurés au moyen d'un formulaire de rétroaction rempli par chacune des directions d'école.

D. Plans d'amélioration des écoles : Le OCDSB exige de toutes ses écoles élémentaires et secondaires qu'elles élaborent un plan d'amélioration reprenant les objectifs définis dans le plan d'amélioration du district et ciblant les besoins précis des élèves et du personnel.

Ces plans doivent être fondés sur des « preuves » recueillies et examinées par le personnel afin d'assurer un processus continu de planification, de mise en œuvre, de surveillance, de révision et d'évaluation. Les plans doivent également respecter les objectifs SMART (p. ex., Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, défini dans le Temps) et préciser les objectifs à atteindre étape par étape afin d'aider le personnel à évaluer les progrès jusqu'à l'atteinte des objectifs généraux.

Le OCDSB recueille un grand nombre de données sur la réussite des élèves, les analyse et rédige des rapports annuels afin de faciliter le processus de planification de l'amélioration des écoles. De plus, les indicateurs utilisés pour surveiller l'initiative visant la réussite des élèves sont regroupés pour aider les écoles dans leurs initiatives de planification.

Processus de prise de décision

Le modèle de gestion du OCDSB est appuyé par une relation de plus en plus égalitaire, transparente et fondée sur la collaboration entre le directeur de l'éducation et les conseillères et conseillers scolaires. Le maintien de bonnes relations favorise la communication ouverte et contribue à l'efficacité du processus décisionnel et de définition des ordres du jour.

Les conseillères et conseillers scolaires se réunissent deux fois par mois. Ces réunions ont lieu à huis clos lorsque la question à l'étude porte sur des litiges qui concernent le OCDSB, l'acquisition ou l'aménagement de l'emplacement d'une école ou la divulgation de renseignements privés, personnels ou financiers qui concernent une conseillère ou un conseiller scolaire, un membre du personnel ou un élève. Les ordres du jour des réunions du OCDSB sont approuvés par le Comité de présidence, qui se réunit toutes les deux semaines. Ce comité, formé d'une présidente et d'un vice-président ainsi que

de la présidente et des présidents des trois autres comités permanents, est soutenu par le directeur de l'éducation. Ce comité discute des activités à venir devant les conseillères et les conseillers scolaires et examine l'ordre du jour des sous-comités du OCDSB.

Le OCDSB a établi un ensemble exhaustif de politiques qu'il a publiées sur son site Web. Toutefois, il n'a pas élaboré de processus d'évaluation périodique afin de les tenir à jour. Toutes les politiques sont révisées au besoin.

L'intervenant approprié est consulté lors de l'élaboration, de l'évaluation et de la révision des politiques. Ce sont habituellement les comités qui proposent des politiques et suggèrent des révisions à ces dernières. Toutefois, tous les énoncés de politiques reçoivent l'autorisation finale du OCDSB lors de séances publiques.

En général, les politiques du OCDSB sont des énoncés reflétant son orientation, ses principes de gestion et les résultats souhaités. Elles sont assez générales pour être adaptées aux différentes situations tout en restant uniformes dans toutes les écoles et tous les services. Le directeur de l'éducation peut publier des procédures opérationnelles afin de mettre ces politiques en œuvre.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

L'organisation de l'équipe administrative du Ottawa-Carleton District School Board est bien définie. Le fonctionnement du OCDSB est géré par le conseil exécutif, qui est formé d'un directeur et de 12 surintendantes et surintendants, dont le directeur général des finances. Le OCDSB s'articule autour d'une structure de « familles d'écoles » au sein desquelles six surintendantes ou surintendants de l'éducation sont responsables des opérations quotidiennes des écoles de leur secteur. Ces surintendantes et surintendants et la surintendante exécutive (à qui ils présentent leurs rapports) participent aux réunions hebdomadaires du Comité sur le fonctionnement des écoles. Les membres du Comité rencontrent le directeur de l'éducation toutes les trois semaines.

Le OCDSB a rédigé des descriptions de postes à jour pour le directeur et l'ensemble des surintendantes et surintendants et a publié leurs noms et leurs responsabilités respectives sur son site Web.

Le OCDSB n'a pas élaboré de plan de relève officiel en ce qui concerne les postes de cadres supérieurs (tels que les postes de surintendantes ou de surintendants). Toutefois, la direction a relevé la présence, au sein du OCDSB, d'un bon nombre de candidates et de candidats ayant les qualifications nécessaires pour devenir agente ou agent de supervision. De plus, le directeur de l'éducation informe les conseillères et conseillers scolaires des postes qui devront être comblés en raison de départs à la

retraite ou d'autres changements. Malgré tout, l'élaboration d'un plan de relève officiel en ce qui concerne les hauts postes profiterait au OCDSB.

Participation des intervenants

Par son processus de planification stratégique, qui s'insère dans le plan stratégique global (lequel comprend un objectif sur le plan communautaire), le OCDSB recherche constamment la participation des intervenants. Il utilise différents moyens de communication (courriel, site Web, affichage et réunions des comités du OCDSB) pour faciliter la communication entre les intervenants.

De plus, le OCDSB a élaboré une politique en ce qui a trait à la relation qu'il entretient avec la communauté afin de favoriser l'engagement dynamique de la communauté dans le processus de prise de décision. Le OCDSB mise considérablement sur sa relation de longue date avec l'organisme-cadre des conseils d'école, la Ottawa-Carleton Assembly of School Councils, pour faire connaître ses décisions aux écoles et aux conseils d'école et exposer les opinions des conseils d'école sur les questions importantes à ses comités. Le OCDSB s'est également doté d'un Comité sur la participation des parents, qui se réunit six fois par année et élabore des stratégies visant à augmenter la participation des parents et à mieux les informer.

Le directeur de l'éducation rédige un rapport annuel à l'intention de la communauté présentant les progrès du OCDSB réalisés dans le cadre de son plan stratégique pluriannuel. De plus, le directeur rencontre régulièrement ses homologues du English Catholic school board et a demandé au personnel et aux membres de la direction du OCDSB de nouer des relations et d'établir des voies de communication ouvertes avec leurs collègues des conseils scolaires de la région.

Enfin, les cadres supérieurs du OCDSB sont membres des comités de secteur des associations provinciales et des groupes de travail du Ministère, tels que la Ontario Association for School Board Officials (OASBO), et disposent du temps nécessaire pour y participer.

Recommandations :

- Pour favoriser davantage la relation efficace et positive entre les conseillères et conseillers scolaires et l'administration principale, le OCDSB devrait rédiger un document qui définirait clairement les rôles et les responsabilités des conseillères et conseillers scolaires ainsi que ceux du directeur de l'éducation.
- Le OCDSB devrait réexaminer la composition et le mandat de ses sous-comités afin de veiller à ce qu'ils continuent de satisfaire ses besoins et ses objectifs de façon efficace.

- Le OCDSB devrait élaborer un processus d'évaluation de ses politiques afin de veiller à ce qu'elles soient tenues à jour. La direction devrait également étendre cette pratique aux procédures administratives.
- Le OCDSB devrait élaborer un plan de relève officiel pour gérer les départs de membres du personnel occupant un poste clé.

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. Les modèles d'affectation adoptés par le conseil aident à optimiser l'efficacité des pratiques d'enseignement et d'apprentissage.

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 fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

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 d'amélioration annuel du conseil et sont accessibles aux principaux intervenants. Le plan comprend des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies.	Oui

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.	Oui
Les cadres supérieurs du Service des ressources humaines possèdent des titres professionnels voulus (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 a des méthodes en place pour assurer le respect de la politique en matière de ressources humaines.	Oui
La direction du Service des ressources humaines offre régulièrement, selon un calendrier établi, des séances de sensibilisation, de formation et d'éducation concernant les politiques.	Oui

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le Service des RH élabore des plans de travail annuels afin de permettre au OCDSB d'atteindre ses objectifs annuels de district. Ces plans de travail comprennent les stratégies, les mesures, les responsabilités, les ressources nécessaires, les

échanciers et les indicateurs de succès. En 2008-2009, les objectifs présentés dans le plan de travail du Service des RH étaient les suivants :

- **Diversité et équité – élaborer une stratégie en matière de diversité.** Cet objectif s'inscrit dans la foulée de l'engagement qu'a pris le OCDSB dans ses objectifs de district d'accroître la sensibilisation aux questions d'équité et d'élaborer des stratégies à cet égard. L'objectif annuel de district soutient également le plan stratégique pluriannuel du OCDSB, dont l'un des objectifs est de reconnaître la diversité de la communauté.
- **Respect dans le milieu de travail et programme de prévention du harcèlement – réviser les procédures relatives à la mauvaise conduite des membres du personnel.** Cet objectif appuie l'objectif de district annuel du OCDSB visant à élaborer des politiques sur le respect et le bien-être. L'objectif annuel de district soutient le plan stratégique pluriannuel du OCDSB en ce qui a trait à la célébration du dévouement envers la communauté.
- **Bien-être des membres du personnel et gestion des limitations fonctionnelles – améliorer le programme de gestion des limitations fonctionnelles.** Cet objectif appuie l'objectif annuel de district du OCDSB visant à lancer de nouvelles initiatives d'amélioration des activités dans les secteurs des finances, des ressources humaines et des services généraux. Cet objectif annuel de district vient soutenir le plan stratégique pluriannuel du OCDSB en ce qui a trait à la célébration du dévouement envers la communauté.
- **Relations de travail – réduire le nombre de griefs et de procédures d'arbitrage ainsi que les coûts qui en découlent.** Cet objectif ne semble pas reprendre les objectifs du plan annuel de district ni du plan stratégique pluriannuel du OCDSB.

La plupart des plans de travail annuels du Service des RH viennent appuyer les objectifs annuels de district et le plan stratégique pluriannuel du OCDSB. Toutefois, la direction devrait veiller à ce que le plan de travail du Service des RH concorde davantage avec les objectifs annuels de district et le plan stratégique pluriannuel du OCDSB. Pour y parvenir, le Service des RH devrait adopter le modèle des objectifs annuels de district du OCDSB. En effet, ce modèle établit clairement un parallèle entre les objectifs annuels de district et le plan stratégique pluriannuel du OCDSB. Il pourrait donc servir à illustrer le lien entre ces derniers et les activités du Service des RH.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le Service des RH du OCDSB remplit les fonctions habituelles des RH telles que l'embauche de personnel, la gestion de l'assiduité et les relations de travail. Toutefois, le Service de la paie relève du Service des finances. Le Service des RH doit présenter des rapports à la surintendante des ressources humaines par l'entremise la chef des

RH, du superviseur de la santé et de la sécurité au travail et de deux agentes des relations de travail.

La chef des ressources humaines est responsable des activités de perfectionnement des membres du personnel, de leur bien-être, de la gestion des limitations fonctionnelles, de la dotation en personnel et de l'affectation du personnel dans les écoles. Le superviseur de la santé et de la sécurité au travail veille à la santé et à la sécurité des employées et employés, et les agentes des relations de travail gèrent les relations entre les membres du personnel au quotidien.

Le Service des RH a récemment embauché une coordonnatrice de la diversité et de l'équité, qui est responsable d'informer les dirigeantes et dirigeants du système, les conseillères et conseillers scolaires, le personnel des ressources humaines, la communauté et les élèves au sujet de la diversité et de l'équité.

Les descriptions de postes du Service des RH sont exactes et à jour, et le Service comporte des unités clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités respectifs. Les rôles et responsabilités du personnel et de la direction sont donc clairs. Récemment, différentes activités du Service des RH ont été regroupées afin de maximiser leur efficacité et de favoriser la collaboration.

Les membres du personnel du Service des RH ont les qualifications requises et l'expérience nécessaire en fonction de leur titre et de leurs responsabilités. La direction devrait encourager le personnel à acquérir les titres professionnels appropriés du secteur des RH, notamment le titre de professionnelle agréée ou de professionnel agréé en ressources humaines, et exiger que les membres du personnel éventuels aient les titres professionnels appropriés avant de les engager.

Surveillance et communication des politiques

Le Service des RH instaure de nombreuses politiques sur le suivi et la communication et établit des procédures relatives aux RH. Les politiques du Service des RH couvrent l'évaluation du rendement, la santé et la sécurité au travail et le harcèlement. Des procédures ont été élaborées afin de soutenir ces politiques, ainsi que d'autres procédures, notamment en ce qui concerne la planification d'urgence et la qualité de l'eau potable.

Les membres du personnel peuvent consulter toutes les politiques et les procédures des RH sur le site Web du OCDSB. Le Service des RH assure le respect de ses politiques de manière réactive, soit en fonction de preuves empiriques ou de plaintes. Le Service surveille également les situations récurrentes afin d'offrir, au besoin, des séances de formation au personnel du OCDSB.

Les directions d'école et les directions adjointes reçoivent actuellement des formations sur les politiques. Il n'existe aucun plan annuel de perfectionnement du personnel, et la direction reçoit des formations ad hoc. Le OCDSB offre des formations sur les politiques opérationnelles aux membres de la direction et a mis en place un programme de gestion du comportement pour les aides-enseignantes et aides-enseignants ainsi que des cours d'intervention non violente en situation de crise. Le Service des RH pourrait mieux informer le personnel de ses politiques en offrant régulièrement des séances d'information et de formation.

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 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 les programmes de rémunération des employés, les relations de travail, le rendement et l'assiduité des employés ainsi que d'autres services favorisant la satisfaction des employés;
- s'il est possible de relever des possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion des RH et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement.

Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Recrutement du personnel

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Les politiques et modalités de recrutement sont revues chaque année et alignées sur la planification du personnel appuyant le rendement des élèves.	Non
Les politiques et modalités visant les nouveaux employés sont harmonisées pour chacun des groupes d'employés.	Non

Relations de travail

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction du SRH et les conseillères et conseillers scolaires ont établi des comités patronaux-syndicaux.	Oui
La direction du SRH 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 du SRH a des politiques et modalités relatives à un système d'évaluation du rendement des employés pour tout le personnel.	Oui
La direction du SRH tient à jour et communique des politiques et modalités disciplinaires officielles pour tout le personnel.	Non

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
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
Le SRH a des dossiers actualisés et assure officiellement le suivi des qualifications et de l'expérience du personnel enseignant.	Oui
La direction du SRH 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 du SRH effectue régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.	Oui
Les données sur le personnel sont en synchronisation automatique entre le conseil et les sociétés externes comme le RRE et le RREMO et le(s) fournisseur(s) de régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire.	Oui
Les 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?
La direction a établi des politiques et modalités relatives au perfectionnement du personnel et surveille la participation des employés, le budget et les résultats.	Non
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.	Oui

Recrutement du personnel

Le Ottawa-Carleton District School Board n'a établi aucune politique ou procédure en ce qui concerne le processus d'embauche. Bien que le Service des RH soit responsable du recrutement, ce sont les écoles qui se chargent de l'embauche du personnel enseignant. Les directions d'école et les directions adjointes publient les offres d'emplois, sélectionnent les candidates et les candidats, les rencontrent en entrevue et prennent les décisions d'embauche. Les directions d'écoles vérifient également les références des candidates et des candidats retenus. Le Service des RH vérifie les antécédents judiciaires des employées et des employés potentiels.

Le OCDSB a eu de la difficulté à pourvoir ses postes d'enseignantes et d'enseignants du français, particulièrement les postes à temps partiel, tant dans ses écoles élémentaires que dans ses écoles secondaires. Pour remédier à la situation, le OCDSB a pris des mesures visant à améliorer le processus de recrutement, notamment en rédigeant un guide sur l'embauche traitant particulièrement de la sélection et des entrevues afin de parvenir à mieux repérer les candidates et les candidats qualifiés. Cette mesure permet aux directions d'école d'embaucher une nouvelle personne peu de temps après avoir publié l'offre d'emploi et d'afficher les postes vacants avant les

autres conseils scolaires de la région. Le personnel du OCDSB assiste aux salons de l'emploi de l'Université d'Ottawa, de l'Université Queen's et de l'Université McGill. Ils font également des présentations dans les classes et rencontrent des enseignantes et enseignants potentiels des programmes d'enseignement du français de la faculté d'éducation de l'Université d'Ottawa.

Dans le cadre de ses stratégies de recrutement continu, le OCDSB communique ses offres d'emploi pour tous les postes aux universités. Ces dernières les transmettent aux étudiantes et aux étudiants sur le point d'obtenir leur diplôme au moyen de sites Web, de bulletins d'information, etc. Le site *applique* à l'éducation est souvent consulté. Les membres du personnel des RH ont également mentionné que le OCDSB envisageait de mener des activités de recrutement à l'extérieur de la province et du pays afin de combler certains besoins.

Tous les nouveaux membres du personnel enseignant et non enseignant reçoivent une trousse d'information au moment de leur embauche. Ils bénéficient également de l'encadrement approprié et se perfectionnent grâce au Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE). Le OCDSB a également mis en œuvre un programme d'orientation officiel pour ses enseignantes suppléantes et ses enseignants suppléants à long terme ainsi que ses employées et employés de bureau occasionnels.

Bien que le Service des RH participe aux activités de recrutement et d'embauche, il n'a élaboré aucune politique ou procédure visant à orienter ces processus importants. La direction a souligné avoir consigné le processus d'embauche des membres de l'administration et du personnel de soutien ainsi que l'avancement des directrices et directeurs adjoints, des directrices et directeurs d'école et des agentes et agents de supervision. Toutefois, l'absence de politiques de recrutement et de processus d'embauche décentralisé pourrait entraîner un manque de constance et des pratiques d'embauche contradictoires au sein du OCDSB. Le Service des RH devrait élaborer un ensemble de politiques et de procédures de recrutement. Il devrait également réviser ses pratiques d'embauche décentralisées pour assurer une transparence ainsi que des processus d'entrevue et d'embauche uniformes. Le Service des RH pourrait participer davantage au processus d'embauche décentralisé en sélectionnant un bassin de candidates et de candidats à partir duquel les directions d'école pourraient effectuer une nouvelle sélection et mener des entrevues afin de combler les vacances.

Relations de travail

Les conseillères et conseillers scolaires et les cadres supérieurs du OCDSB participent aux négociations de la convention collective. Les équipes de négociation comprennent la surintendante des RH (à titre de membre d'office), les deux agentes des relations de

travail, le personnel du Service des finances, une surintendante ou un surintendant de l'éducation et une conseillère ou un conseiller scolaire à titre d'observateur.

Les conventions collectives du OCDSB présentent les processus à suivre pour déposer un grief. De plus, le OCDSB a formé des comités syndicaux-patronaux pour chacune de ses unités de négociation. L'efficacité de ces comités à résoudre les conflits de travail varie selon les unités de négociation. Par exemple, la Fédération des enseignantes-enseignants des écoles secondaires de l'Ontario (FEESO), en étroite collaboration avec la direction, s'est servi du comité syndical-patronal comme d'un forum proactif pour résoudre les conflits. De plus, le directeur de l'éducation rencontre les présidentes et présidents des syndicats à tous les deux mois et a reçu des commentaires positifs sur l'efficacité de ces réunions.

Processus d'évaluation du rendement des employés

Le OCDSB a établi des politiques différentes pour l'évaluation du personnel enseignant et du personnel de soutien. Ces politiques sont basées sur trois procédures administratives (une pour le personnel enseignant, une pour les directions d'école et les directions adjointes et une pour le personnel de soutien). Conformément au document du ministère de l'Éducation intitulé *Appuyer l'excellence dans l'enseignement*, le conseil scolaire évalue son personnel enseignant d'expérience tous les cinq ans. Les nouvelles enseignantes et les nouveaux enseignants sont évalués durant leurs première et deuxième années en poste dans le cadre PIPNPE.

Le rendement du personnel non enseignant, dont le personnel de soutien et le personnel administratif ainsi que les directions d'école et les directions adjointes, est évalué tous les trois ans. Les nouveaux membres du personnel de soutien des secteurs administratif et de bureau sont évalués après un an.

Les directions d'école sont responsables d'évaluer le rendement du personnel enseignant, mais peuvent déléguer cette responsabilité aux directions adjointes. Les directions d'école, appuyées par les surintendantes et surintendants, sont également responsables de l'évaluation du rendement des directions adjointes. Les surintendantes et les surintendants sont responsables de l'évaluation du rendement des directions d'école, et les agentes et agents de supervision appropriés sont responsables de l'évaluation du personnel administratif et du personnel de soutien. Le Service des RH offre des formations aux directions d'école et aux directions adjointes au sujet de l'évaluation du rendement.

Les procédures du OCDSB établissent le processus à suivre lors de l'attribution de la cote *satisfaisant* ou *insatisfaisant* lors de l'évaluation du rendement du personnel. Il comprend l'échéancier à respecter pour communiquer les cotes, les renseignements devant être transmis (tels que des explications sur les lacunes du rendement) et le moment de l'évaluation suivante.

Bien que le Service des RH n'ait aucune politique officielle en matière de mesures disciplinaires, la direction a mentionné que le OCDSB adhérerait aux principes des mesures disciplinaires progressives. Les licenciements motivés doivent être approuvés par le OCDSB. Ce dernier devrait élaborer et appliquer une politique ou une procédure officielle en matière de discipline en ce qui a trait aux compétences et au comportement du personnel.

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

Un système efficace de gestion des présences 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 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.

Le programme de gestion de l'assiduité du OCDSB présente clairement les étapes que tout le personnel doit suivre pour signaler une absence, ainsi que les mesures devant être prises par la direction pour favoriser l'assiduité des membres du personnel.

L'enseignante ou l'enseignant qui souhaite signaler une absence doit en informer la direction ou la direction adjointe par téléphone, qui joindra à son tour une enseignante suppléante ou un enseignant suppléant. La direction a mentionné que le programme de gestion de l'assiduité n'était pas utilisé à son plein potentiel dans tous les domaines fonctionnels du système. Le OCDSB devrait veiller à ce qu'il le soit.

Le OCDSB est en train de mettre en œuvre un plan de retour au travail pour le personnel recevant des prestations de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT) ou des prestations d'invalidité de longue durée. Ce plan est fondé sur les recommandations en matière de pratiques exemplaires formulées à la suite de l'examen du programme de gestion des limitations fonctionnelles (relevant de la CSPAAT et de nature non professionnelles). Selon cette étude, le plan de retour au travail permettrait au OCDSB d'économiser 4 millions de dollars.

Le OCDSB note les congés de maladie et les coûts qui en découlent pour chacun de ses groupes de négociation et évalue les tendances au cours des ans. Entre 2004-2005 et 2007-2008, l'estimation des coûts liés aux congés de maladie est passée de 7,9 à 9,7 millions de dollars. La moyenne des absences pour cause de maladie a également augmenté, passant de 7,9 à 8,7 jours.

Toutefois, cette moyenne générale masque les véritables tendances, car la moyenne des congés de maladie a augmenté pour certains groupes, mais diminué pour d'autres. En effet, le Service des installations a réussi à bien mettre en œuvre le programme de

gestion de l'assiduité, et le personnel a reçu le soutien approprié, au besoin. Afin de favoriser l'adoption du programme dans l'ensemble du OCDSB, la direction devrait comptabiliser les absences de la catégorie « autre », en plus des congés de maladie, et rédiger des rapports présentant les variations annuelles pour chacun de ses groupes d'employées et d'employés.

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

Le Service de la paie relève du Service des finances et doit rendre des comptes au directeur général des finances par l'entremise de la trésorière adjointe. Cette façon de procéder permet d'assurer la bonne répartition des tâches entre les ressources humaines et le Service de la paie. Le personnel des RH tient à jour les dossiers des employées et des employés en ce qui concerne les changements relatifs à la paie et aux avantages sociaux, ou d'autres modifications de la rémunération, tandis que le personnel du Service des finances est responsable de verser la paie. Le versement de la paie dans le compte de banque des membres du personnel s'effectue par transfert électronique de fonds (TEF).

La direction a élaboré des processus efficaces pour faire en sorte que les qualifications et l'expérience du personnel enseignant fassent l'objet d'un suivi et d'une mise à jour officiels. Les postes scolaires sont reclassés en fonction des observations de la FEESO et du Conseil ontarien d'Évaluation des Qualifications (COEQ). Le Service des RH révisé les dossiers du personnel en fonction de ces observations et veille à ce que les membres du personnel enseignant se trouvent dans le bon échelon salarial. Les renseignements sur les qualifications des enseignantes et des enseignants contenus dans les dossiers du personnel correspondent à ceux de la base de données de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario

Le OCDSB a mis en place des plans d'équité salariale pour toutes les catégories de personnel et demande actuellement une révision des plans des aides-enseignantes et des aides-enseignants, du personnel de bureau, du personnel administratif et du personnel des services professionnels aux élèves.

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Le régime d'avantages sociaux du OCDSB correspond à l'expérience du personnel et est assuré par un fournisseur externe. Auparavant, il était géré par une entente de services administratifs seulement. Les avantages sociaux du OCDSB relèvent du Service des RH et sont gérés par une administratrice des salaires et des avantages sociaux chevronnée. La direction a également recours aux services de consultants externes qui ont pour tâche d'évaluer annuellement le régime d'avantages sociaux fourni par l'assureur. Cette façon de procéder accroît l'aptitude du OCDSB à maîtriser les coûts et lui permet d'apporter les changements appropriés lors de la négociation des coûts avec les fournisseurs.

Le OCDSB compare les coûts de son plan à ceux des autres conseils scolaires en ce qui a trait à l'assurance maladie, à l'assurance vie et à l'assurance dentaire. De plus, le personnel des RH évalue les coûts du OCDSB en matière d'avantages sociaux par rapport à ceux des autres conseils scolaires de l'Ontario au moyen de l'étude sur les avantages sociaux menée par le Council of Senior Business Officials (COSBO). Bien que la direction ne présente pas de rapport au OCDSB sur le coût des régimes, le Service des RH rédige pour sa part un rapport annuel qu'il remet au Comité mixte de la santé et de la sécurité au travail. Ce rapport tient compte de facteurs importants comme la variation des tendances en ce qui a trait à l'utilisation des avantages sociaux, notamment l'augmentation du nombre de blessures. Le OCDSB recueille les commentaires du personnel et des groupes d'employées et d'employés au sujet des décisions relatives aux avantages sociaux lors du processus de négociation de la convention collective.

Le système des RH verse automatiquement les cotisations des membres du personnel et de l'employeur au Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario et au Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario afin que les membres du personnel admissibles soient inscrits rapidement.

Surveiller la satisfaction du personnel

La direction ne mène aucune enquête auprès de l'ensemble du personnel pour connaître les opinions ou recueillir les commentaires sur les priorités du OCDSB. Toutefois, la direction mène parfois des entrevues de fin d'emploi auprès des membres du personnel occupant un poste clé, notamment à la demande des employés ou lorsque le personnel des RH croit qu'il est nécessaire de le faire et de communiquer directement avec la personne, ou encore lorsqu'une superviseuse ou un superviseur recommande qu'une entrevue de fin d'emploi soit menée par une représentante ou un représentant des RH auprès d'un membre du personnel.

Pour l'instant, l'entrevue de fin d'emploi peut prendre la forme d'une rencontre entre l'employée ou l'employé et un membre du Service des RH. Cette pratique est en cours de révision et suivra un processus plus formel à l'avenir.

Comme prochaine étape, la direction devrait officialiser la tenue d'enquêtes périodiques auprès des membres du personnel pour connaître leurs opinions ou recueillir leurs commentaires sur les priorités du OCDSB et effectuer des entrevues de fin d'emploi auprès de tous les membres du personnel qui démissionnent, sont mutés ou partent à la retraite. Des pratiques comme les enquêtes menées auprès du personnel et les entrevues de fin d'emploi permettent à la direction de recueillir des données importantes qu'elle peut ensuite utiliser pour mettre sur pied des activités de perfectionnement professionnel et élaborer des politiques qui influenceront les relations futures entre les employées et les employés.

Recommandations :

- La direction devrait élaborer des politiques et des modalités de recrutement et veiller à ce qu'elles soient révisées chaque année afin que la planification du personnel favorise la réussite des élèves.
- La direction devrait mettre par écrit ses pratiques actuelles d'embauche et élaborer des politiques et des modalités de recrutement. Elle devrait également réviser ses pratiques d'embauche décentralisées en ce qui concerne les écoles responsables du processus de recrutement.
- La direction devrait mettre par écrit ses mesures disciplinaires progressives afin qu'elles soient bien communiquées à l'ensemble des employés.
- Le OCDSB devrait veiller à ce que son programme de gestion de l'assiduité soit mis en pratique dans tous ses domaines fonctionnels.
- La direction devrait communiquer régulièrement avec le OCDSB et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité de son programme de gestion de l'assiduité.
- La direction devrait élaborer un plan officiel afin de mener des enquêtes périodiques auprès du personnel. Ce plan permettrait d'améliorer la communication avec le personnel et d'utiliser les renseignements ainsi obtenus dans les plans de perfectionnement professionnel et les politiques des RH.
- La direction devrait élaborer un plan officiel d'entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues permettraient d'améliorer les politiques des RH ainsi que les processus et 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'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de dotation en personnel et d'affectation du personnel dans les écoles et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	Preuve de l'adoption?
Des politiques et modalités régissent le processus d'affectation annuelle du personnel.	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
Systèmes et processus pour 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
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
Les plans pour offrir des services de soutien aux élèves et les doter en personnel s'appuient sur l'analyse des besoins des élèves.	Oui

Comparaison des coûts à ceux d'autres conseils scolaires par rapport au modèle de financement

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	Preuve de l'adoption?
Les coûts de la dotation en personnel sont comparés avec ceux de conseils scolaires semblables par rapport au modèle de financement afin d'assurer l'utilisation efficiente des ressources.	Oui

Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel

La convention collective du OCDSB fait état de la méthodologie utilisée pour l'affectation du personnel dans les classes. Cette affectation repose sur les prévisions de l'effectif fournies par l'Unité de planification, les besoins des élèves, les exigences en matière d'effectif des classes et les obligations contractuelles présentées dans la convention collective, comme le temps de préparation.

Chaque année, en février, le OCDSB approuve la dotation en personnel des écoles élémentaires et secondaires au début de son processus budgétaire pour l'année scolaire suivante. Cette étape doit avoir lieu en février afin que le processus de dotation en personnel contractuel soit complété avant la fin du mois de juin. Les prévisions de l'effectif présentées en février sont validées par les directrices et directeurs d'école, qui utilisent les données initiales d'inscription afin d'obtenir une prévision complète et chiffrée de l'effectif. En avril, les prévisions de l'effectif sont révisées en fonction des prévisions présentées par chaque école, lesquelles sont par la suite regroupées par programme et par effectif de classe pour le palier élémentaire. Lorsque les prévisions sont modifiées, certains éléments relatifs à l'affectation du personnel changent aussi en fonction des exigences des conventions collectives, des lois ministérielles et des attentes en ce qui a trait à l'effectif des classes et aux besoins des programmes.

L'affectation du personnel non enseignant, qui comprend les aides de bureau, les bibliothécaires et bibliothécaires des écoles élémentaires, les techniciennes et techniciens des écoles secondaires et le personnel de conciergerie, est soumise au processus d'élaboration et d'adoption du budget du OCDSB. La méthodologie utilisée pour l'affectation de ces membres du personnel (à l'exception des concierges) est consignée dans les procédures administratives et de dotation en personnel de soutien du OCDSB. L'affectation du personnel de conciergerie dépend de la superficie des installations. Les autres mesures discrétionnaires en matière d'affectation du personnel touchent, entre autres, les psychologues et les travailleurs sociaux. L'affectation de ces employés et de ces employés est demeurée constante au fil du temps et dépend du budget approuvé et des besoins. Le personnel des RH se sert de données telles que celles contenues dans les rapports sur les listes d'attente pour déterminer les besoins des élèves.

Comme le budget est établi à partir des prévisions fournies par les écoles, tout changement important des prévisions de l'effectif doit être pris en considération. Il faut généralement modifier la dotation en personnel en septembre en raison de l'écart entre les effectifs prévu et réel.

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

La direction a souligné que le modèle d'affectation du personnel avait très bien satisfait les exigences du Ministère en matière d'effectifs des classes au primaire. Comme

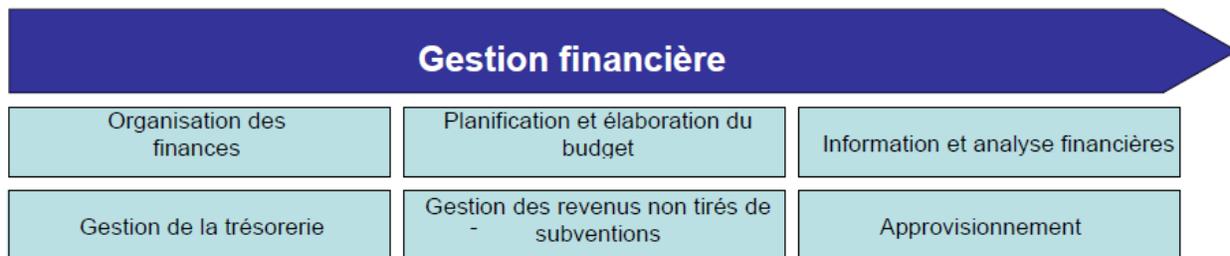
l'embauche est décentralisée, les directions d'école doivent veiller à respecter l'enveloppe budgétaire déterminée par les RH pour la dotation en personnel. Pour s'assurer de ce respect, la surintendante ou le surintendant de l'éducation doit approuver la dotation en personnel des écoles qui se trouvent sous sa responsabilité. Le OCDSB mène également des évaluations de l'affectation du personnel des écoles au moyen, notamment, d'un examen du temps de préparation et de la charge de travail.

Le personnel des RH conserve un bassin d'employées et d'employés qu'il affectera en cas de besoin pour s'assurer de ne pas affecter tout le personnel dès le début du processus. Cette mesure permet d'apporter des modifications à l'affectation du personnel si les estimations en ce qui concerne l'effectif ou le financement changent après l'approbation du budget.

Comparaison des coûts à ceux d'autres conseils scolaires par rapport au modèle de financement

Le OCDSB compare ses coûts de dotation en personnel avec ceux d'autres conseils scolaires de taille semblable pendant le processus de négociation de la convention collective. Le OCDSB examine et analyse également les données sur la rémunération et les coûts liés au personnel fournies par le ministère de l'Éducation, ainsi que les enquêtes menées par la Ontario Public School Boards Association (OPSBA) au sujet de la dotation en personnel et du salaire des employées et des employés, notamment des concierges et d'autres membres du personnel de soutien.

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 fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

 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 d'amélioration annuel du conseil accessible aux principaux intervenants. Le plan comprend des objectifs mesurables, des échéances précises et des obligations de rendre compte définies.	Oui

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Surveillance et communication des politiques

Principales pratiques liées à l'organisation des finances	Preuve de l'adoption?
La direction a des méthodes en place pour assurer le respect de la politique en matière de finances.	Oui
La direction offre régulièrement, selon un calendrier établi, des séances de sensibilisation aux politiques et modalités financières, des séances de formation et de perfectionnement professionnel.	Oui

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le Service des finances élabore des plans de travail annuels afin de permettre au OCDSB d'atteindre ses objectifs annuels de district. Bien que ces plans de travail présentent les stratégies, les mesures, les responsabilités et l'état d'avancement des projets, ils ne font pas état des ressources nécessaires, des échéanciers et des indicateurs de succès. En 2008-2009, les objectifs présentés dans le plan de travail du Service des finances étaient les suivants :

- **Amélioration du service à la clientèle** – élaborer un plan et un processus de communication partagée pour le Service des finances.
- **Amélioration du système** – réviser le processus en ligne de réception des biens du système BAS 2000 afin d'automatiser le processus de paiement de factures.
- **Amélioration du processus** – déterminer les paiements pouvant être effectués par TEF et appliquer le processus électronique à ceux-ci.
- **Amélioration du processus de production de rapports financiers** – imposer de nouvelles exigences pour la production de rapports afin de répondre aux besoins du OCDSB.
- **Amélioration de la responsabilisation** – se préparer à l'Examen opérationnel du Ministère.

Chacun des objectifs du Service des finances semble appuyer l'objectif annuel de district du OCDSB visant à lancer de nouvelles initiatives d'amélioration des activités dans les secteurs des finances, des ressources humaines et des services généraux. Cet objectif annuel de district vient soutenir le plan stratégique pluriannuel du OCDSB en ce qui a trait à la célébration du dévouement envers la communauté, soit le sens civique, le partenariat de collaboration et l'intendance des ressources.

Néanmoins, la direction pourrait faire en sorte que le plan de travail du Service des finances réponde mieux aux objectifs annuels de district et au plan stratégique pluriannuel du OCDSB. Pour y parvenir, le Service des finances pourrait adopter le modèle des objectifs annuels de district du OCDSB. En effet, ce modèle établit un lien entre ces deux ensembles d'objectifs. Les modèles de plans de travail du Service des finances devraient correspondre davantage aux objectifs annuels de district.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le Service des finances communique avec le directeur général des finances par l'entremise de la trésorière adjointe. Cette dernière supervise les services budgétaires, les Rapports financiers, le Service de la paie, les Services des achats et la logistique.

Chacun de ces services communique avec la trésorière adjointe par l'entremise d'un coordonnateur. Les descriptions de poste de chaque catégorie d'emploi ont été minutieusement consignées. Un organigramme du Service des finances présente les grandes lignes des rôles et responsabilités de chacun.

Les membres du personnel du Service des finances possèdent les titres financiers appropriés et l'expérience pertinente pour remplir leurs tâches. Le directeur général des finances est un comptable agréé et détient une maîtrise en administration des affaires. La trésorière adjointe est une comptable générale accréditée et le coordonnateur et les analystes ont les différents titres requis ainsi que l'expérience appropriée. De plus, le Service des finances offre un soutien financier aux membres du personnel afin que ceux-ci se perfectionnent et obtiennent les titres pertinents.

Surveillance et communication des politiques

Le Service des finances applique un ensemble de politiques et de procédures en matière de gestion financière, notamment en ce qui a trait à l'approvisionnement, à l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats, au recours à une signataire autorisée ou à un signataire autorisé et aux mesures de contrôle des dépenses. Ces politiques et ces procédures peuvent être consultées sur le site Web du OCDSB.

Le Service des finances offre des séances de formation au personnel de soutien administratif afin de l'informer des politiques financières pertinentes. Toutefois, le Service des finances n'a prévu aucune séance de formation officielle pour veiller à ce que les autres membres du personnel du OCDSB soient informés des politiques et des procédures financières. Le Service des finances devrait régulièrement offrir ces séances pour mieux informer son personnel.

Le Service des finances devrait surveiller continuellement le respect de ses principales politiques, surtout dans les domaines de l'approvisionnement et de la comptabilité. Le respect des politiques est assuré par des processus d'examen et d'approbation manuels. Par exemple, avant d'émettre un bon de commande, les acheteuses et acheteurs du Service des finances vérifient que la commande se situe dans la limite de dépenses autorisée.

4.2 Planification et élaboration du budget

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

- comprendre les liens entre les buts et priorités des conseillères et conseillers scolaires et le processus d'établissement du budget de fonctionnement;
- évaluer s'il existe une transparence et des contrôles suffisants dans le processus de planification et d'élaboration du budget;

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de planification et d'élaboration du budget et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

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, y compris la direction (directrices et directeurs d'école), conseillères et conseillers scolaires et la communauté.	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
Les processus de planification budgétaire prennent en compte tous les changements exigés visant les coûts et recettes.	Oui

Prévision de l'effectif liée à l'élaboration du budget

Principales pratiques liées à la planification et à l'élaboration du budget	Preuve de l'adoption?
La direction a adopté une approche intégrée (aux niveaux des écoles et du conseil) en ce qui concerne les prévisions touchant l'effectif. Cette approche appuie l'élaboration du plan de dotation et du budget annuel.	Oui

Identification des risques et stratégies d'atténuation

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.	Oui

Processus d'élaboration du budget annuel

Lorsqu'il planifie son budget, le OCDSB informe son personnel ainsi que les conseillères et conseillers scolaires des principaux échéanciers. L'élaboration du

budget comprend habituellement des séances de consultation avec les principaux intervenants, notamment le grand public, et ce, dès le début du processus. Les intervenants sont invités à partager leurs commentaires, leurs idées et leurs réactions au sujet des propositions. Le site Web du OCDSB s'avère très utile dans le cadre de ces consultations, car il permet de diffuser l'information et de recueillir les commentaires.

Bien que le Service des finances ait consigné certaines étapes du processus budgétaire (dans divers documents au cours d'une longue période), il n'a pas rédigé de document complet présentant toutes les étapes nécessaires à l'élaboration du budget. Le Service des finances devrait consigner le processus d'élaboration du budget pour assurer la transparence du OCDSB et clarifier les rôles et responsabilités du personnel.

Le processus d'élaboration du budget s'étend chaque année de septembre à juin. Les commentaires des intervenants sont recueillis et analysés d'octobre à juin, au fur et à mesure que les recommandations sur le budget sont formulées et débattues. En novembre et en décembre, le Service des finances établit ses prévisions en matière de rémunération et envoie une proposition de budget à tous les services en indiquant les principales modifications qui pourraient y être apportées (relativement aux objectifs en matière de dépenses, par exemple). Le personnel du Service des finances tient à jour un budget général dans Excel et consigne tous les changements apportés en fonction des commentaires des services du OCDSB.

Les différentes versions du budget sont présentées au conseil exécutif, qui les approuve ou les modifie. Par la suite, un premier budget est présenté au OCDSB en décembre pour approbation de principe. La direction a mentionné que, comme le OCDSB approuvait 80 % du budget tôt dans le processus, le conseil scolaire pouvait approuver la dotation en personnel de façon définitive dès la mi-février, en se fondant sur les prévisions de l'effectif de l'Unité de planification.

Une fois le revenu du conseil scolaire confirmé en fonction des Subventions pour les besoins des élèves (SBE), les dépenses prévues au budget sont examinées et rationalisées. En avril, lorsque les données du mois de mars en matière d'effectif sont compilées, on ajuste les prévisions des effectifs et l'affectation du personnel en réaffectant certains membres du personnel en utilisant le bassin d'employées et d'employés, selon les besoins.

Un budget recommandé par les membres du personnel est présenté au Comité du budget au début du mois de mai ou à la mi-mai, soit lorsque les assemblées publiques ont lieu. Cette présentation montre clairement les liens établis entre les objectifs stratégiques du OCDSB et les priorités du budget. Pendant ces rencontres, le Comité du budget propose des modifications au budget, qui sont débattues et soumises au

vote. Le cycle budgétaire se termine en juin, lorsque l'ensemble du budget a été examiné et approuvé par le OCDSB.

À l'automne, un rapport est rédigé afin d'informer le OCDSB de l'affectation réelle du personnel et de l'effectif. La direction prévoit des fonds d'urgence dans son budget annuel afin de gérer les changements apportés au budget en cours d'exercice à la suite de circonstances imprévues.

Prévision de l'effectif liée à l'élaboration du budget

L'Unité de planification, qui relève du Service des installations, établit les prévisions de l'effectif du OCDSB, et le Service des ressources humaines affecte le personnel en fonction de ces prévisions. De son côté, le Service des finances fait correspondre les niveaux de dotation en personnel aux prévisions salariales. Les prévisions de l'Unité de la planification sont ensuite validées par les directrices et directeurs d'école, qui utilisent les données initiales d'inscription afin d'obtenir une prévision complète et chiffrée de l'effectif.

Les prévisions de l'effectif sont approuvées en février, soit lorsque l'Unité de planification élabore les prévisions à l'échelle du système en se basant sur les données tirées des années précédentes et sur les prévisions de l'effectif à long terme. En avril, les prévisions de l'effectif sont révisées en fonction des prévisions de chaque école, qui sont par la suite regroupées par programme et par effectif de classe pour le palier élémentaire.

Lorsque les prévisions sont modifiées, certains éléments relatifs à l'affectation du personnel changent aussi en fonction des exigences des conventions collectives, des lois ministérielles et des attentes en ce qui a trait à l'effectif des classes et aux besoins des programmes. Comme le budget est établi à partir des prévisions fournies par les écoles, tout changement important des prévisions de l'effectif doit être pris en considération.

Identification des risques et stratégies d'atténuation

Le Service des finances détermine et consigne tous les risques importants en ce qui concerne le budget et les présente à la haute direction et au OCDSB dans le cadre des processus d'élaboration du budget et d'approbation du budget final. Le budget du OCDSB comprend une section sur les hypothèses budgétaires faisant état des risques possibles si ces hypothèses ne correspondaient pas aux besoins réels. Toutefois, le OCDSB n'élabore pas de plan de redressement pour chacun de ces risques. La direction devrait donc aller de l'avant en consignait et en faisant connaître ses stratégies de redressement en ce qui a trait aux risques liés au budget ainsi que les hypothèses proposées dans le budget.

Recommandation :

- Le Service des finances devrait consigner le processus de planification budgétaire afin d'être plus transparent envers tous les intervenants et plus clair en ce qui a trait aux rôles et responsabilités du personnel.

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 fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

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

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

Rapports financiers intermédiaires et annuels

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

Vérification

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

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

Le conseil scolaire utilise un système financier intégré (BAS 2000) pour consigner des données financières, en assurer le suivi et produire des rapports. Ce système intègre le grand livre général (GLG), les comptes créditeurs, les comptes débiteurs, le budget et les modules d'approvisionnement. Il facilite également l'analyse des écarts et la production des rapports de la direction. Le personnel du Service des finances établit le plan de comptes dans le système financier, selon les catégories de financement que le Ministère exige dans les rapports et gère les droits d'accès au système.

Rapports financiers intermédiaires et annuels

Un grand 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 entraîner des variations au cours de l'année entre les prévisions budgétaires et les coûts réels. Grâce aux rapports financiers intermédiaires, la direction peut faire un suivi des écarts et les communiquer aux conseillères et aux conseillers scolaires ainsi qu'à d'autres décideurs importants. Le personnel du Service des finances rédige donc des rapports financiers détaillés chaque mois afin que le conseil exécutif puisse les examiner. Ces rapports mensuels présentent un aperçu des recettes et des dépenses selon les catégories de financement du Ministère et sont datés afin que l'on puisse comparer les données depuis le début de l'exercice.

De plus, des rapports trimestriels sur les écarts sont présentés aux conseillères et aux conseillers scolaires à titre informatif. Ils font état des tendances des années précédentes en matière de dépenses et fournissent des explications au sujet des écarts observés par rapport à ces points de repère. Ces rapports mensuels et trimestriels détaillés fournissent des renseignements essentiels sur les écarts, car ils permettent de vérifier si les variations suivent la tendance des années précédentes. Le Service des

finances élabore également des prévisions sur les recettes et les dépenses depuis le début de l'exercice. Les rapports de prévisions présentent le surplus ou le déficit prévu et fournissent des explications sur les écarts importants par rapport à ces prévisions.

Enfin, la haute direction signe les états financiers annuels en guise d'approbation avant de les présenter au Ministère et assure un suivi des recommandations formulées par les vérificatrices et vérificateurs externes. La direction remplit et classe tous les rapports financiers conformément aux échéances établies.

Fonction de vérification interne

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

Actuellement, le OCDSB ne possède aucune fonction de vérification interne. Toutefois, le Comité de vérification du OCDSB a décidé de faire examiner un domaine d'activités non scolaires du OCDSB par une vérificatrice ou un vérificateur externe chaque année. La direction recommande au Comité de vérification du OCDSB des domaines d'activité devant faire l'objet d'un examen. Le Comité reçoit également les rapports de la vérificatrice ou du vérificateur externe et les examine. La direction fait le suivi des recommandations comme il se doit.

Toutefois, malgré l'engagement du OCDSB à faire ces vérifications chaque année, il n'existe aucun plan formel des domaines à évaluer au sein de l'administration. La direction devrait donc élaborer un plan d'évaluation formel en ce qui concerne les domaines d'activités à examiner.

Comité de vérification

Les conseillères et conseillers scolaires se sont dotés d'un comité de vérification, mais ce dernier ne compte aucun membre externe à titre de conseillère ou de conseiller. Des conseillères et des conseillers externes devraient donc être ajoutés au Comité de vérification. Comme des changements importants ont été apportés au processus comptable ces dernières années, les états financiers annuels sont désormais plus complexes. Des membres externes pourraient aider les conseillères et conseillers scolaires membres du Comité de vérification à comprendre en quoi consistent des processus rigoureux de contrôle opérationnel et de comptabilité interne.

Les consultants externes n'auraient aucun droit de vote, puisque la loi actuelle n'autorise que les conseillères et conseillers scolaires à voter au sein des comités permanents des conseils scolaires. Les membres externes pourraient exercer la profession de comptable ou d'avocat, entre autres, selon les besoins et le mandat du comité. Ainsi, le conseil scolaire pourrait compter sur la participation de tierces parties

objectives à l'examen des états financiers, du rapport de vérification et des rapports produits par la direction en cours d'année.

Recommandations :

- Le OCDSB devrait élaborer un plan de vérification officiel des services non scolaires devant être évalués par ses vérificatrices et vérificateurs externes.
- La direction et le OCDSB devraient ajouter au moins deux membres externes au Comité de vérification afin d'appuyer ce dernier et de contribuer à son efficacité générale.

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 fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Gestion de l'encaisse et des investissements

Principales pratiques liées à la gestion de la trésorerie	Preuve de l'adoption?
Il existe un processus de gestion de l'encaisse qui maximise le revenu en intérêts et envisage périodiquement des investissements à court terme, le cas échéant.	Oui
Les activités de gestion de l'encaisse sont regroupées dans un seul établissement financier.	Oui
La direction communique périodiquement au conseil les résultats des activités d'investissement, conformément à la politique d'investissement approuvée en vertu de la <i>Loi sur l'éducation</i> .	Non

Principales pratiques liées à la gestion de la trésorerie	Preuve de l'adoption?
La direction compare périodiquement les conditions bancaires du conseil à celles de conseils scolaires de taille semblable.	Oui
La direction surveille les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements et possède un plan pour atténuer ces risques. La direction effectue régulièrement des prévisions de trésorerie et de financement pour s'assurer que les frais de service de la dette puissent être payés à échéance.	Oui

Gestion des fonds dans les écoles

Principales pratiques liées à la gestion de la trésorerie	Preuve de l'adoption?
La direction veille à ce que des moyens de contrôle adéquats soient en place pour protéger les fonds ne provenant pas du conseil scolaire et coordonner la présentation des rapports annuels touchant les recettes et dépenses des écoles et des conseils d'école.	Oui

Gestion de l'encaisse et des investissements

Le Service des finances a regroupé les activités de gestion de la trésorerie du OCDSB dans une seule institution financière. La direction évalue ses ententes bancaires tous les cinq ans afin de veiller à ce que ses taux demeurent compétitifs. De plus, le Service des finances compare ses taux bancaires à ceux des autres conseils scolaires et revoit ses ententes en les comparant aux normes du secteur présentées dans les enquêtes sur les banques de la OASBO. Par conséquent, le personnel du Service des finances croit fermement que les conditions bancaires consenties au OCDSB sont compétitives.

Chaque année, le OCDSB génère en moyenne un revenu de 1,4 million de dollars en intérêts. De plus, il a conclu un accord de compensation avec 127 de ses écoles en vertu duquel il peut retirer des sommes de leurs comptes avant de puiser à même son découvert. L'encaisse des écoles se situe en moyenne entre 3 et 5 millions de dollars. Cette somme permet aux écoles d'octroyer des prêts au OCDSB et de percevoir des revenus sous forme d'intérêts. Le OCDSB tire également profit de cette pratique, car les écoles lui prêtent de l'argent à des taux d'intérêt inférieurs à ceux pratiqués par les banques lorsqu'il puise à même son découvert.

L'encaisse est vérifiée chaque jour, et les rapprochements bancaires sont effectués par une agente ou un agent financier. Pour ce faire, des rapports portant sur les flux de trésorerie sont rédigés quotidiennement afin de surveiller les rentrées de fonds comme les SBE et les taxes scolaire et les sorties de fonds comme les salaires et les comptes créditeurs. Ces rapports mensuels sont remis au coordonnateur des rapports financiers.

Le coordonnateur examine les tendances quotidiennes en matière de sorties de fonds ainsi que le solde. Les fonds excédentaires, soit le montant qui constitue temporairement un surplus par rapport aux besoins en fonds d'exploitations et en fonds de réserve, sont investis pour une durée jugée appropriée. Les investissements viennent généralement à échéance le jour de la paie. Leur durée est habituellement de 180 jours ou moins et ne dépasse pas une année.

De plus, les taux du marché monétaire des titres à court terme sont comparés au taux d'intérêt du compte courant du OCDSB. Tous les investissements sont conformes aux lois du ministère de l'Éducation sur les placements admissibles. Comme les investissements du OCDSB se font principalement sous la forme d'acceptations bancaires, les risques afférents s'en trouvent diminués. Tous les investissements sont approuvés par le directeur général des finances. Toutefois, la direction n'informe pas le OCDSB du rendement de ses investissements.

Le OCDSB prévoit également des fonds de réserve en cas d'imprévus. Il a adopté une politique en matière de fonds de réserve exigeant le transfert de tout surplus de fin d'année dans une réserve de fonds de caisse pour une utilisation ultérieure. Le OCDSB a également créé des réserves particulières afin de financer une partie des plans de remplacement pluriannuels visant à combler les besoins en matière d'installations, d'équipement, de parc de véhicules et d'assurances. Lorsqu'une demande de transfert est formulée, la *Loi sur l'éducation* exige l'approbation du OCDSB pour que des fonds de réserve soient placés dans une valeur mobilière.

Gestion des fonds dans les écoles

En raison du caractère réciproque des accords de compensation, la plupart des écoles font affaire avec la même institution bancaire que le OCDSB. Toutefois, aucune politique n'oblige les écoles à le faire, car elles sont responsables de la gestion de leurs propres comptes bancaires. Néanmoins, le OCDSB exige des écoles qu'elles fassent affaire avec l'une des banques à charte canadiennes ou le Educational Credit Union de la région.

Le OCDSB s'assure que les écoles utilisent le logiciel financier *schoolcash.net* pour faire leurs rapprochements bancaires mensuels, rapprochements qui doivent être paraphés par les directions d'école. De plus, le OCDSB procède à la vérification financière des écoles élémentaires tous les trois ans et des écoles secondaires tous les deux ans. Le personnel du Service des finances a également rédigé un manuel de méthodes comptables afin d'aider le personnel des écoles à gérer les fonds des écoles. La direction a créé une unité de soutien qui forme le personnel des écoles à gérer les fonds générés par les écoles et fournit un soutien sur place aux directions d'écoles qui éprouvent des difficultés. Toutes ces activités combinées assurent l'intégrité des méthodes comptables pour les fonds des écoles.

Recommandation :

- La direction devrait communiquer les résultats des activités d'investissement régulièrement au OCDSB.

4.5 Gestion des recettes non tirées de subventions

L'examen des processus de gestion 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 recettes non tirées de subventions;
- déterminer s'il existe des contrôles internes pour appuyer le traitement approprié de l'encaisse et sa bonne gestion;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

La gestion des recettes non tirées de subventions est un domaine fonctionnel de petite envergure pour le conseil scolaire. Le conseil reçoit du ministère des subventions pour d'autres programmes d'enseignement (APE) destinées à des initiatives précises, ce qui fait que le conseil scolaire doit se soucier des recettes non tirées de subventions.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion des recettes non tirées de subventions et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Politiques, modalités et plans pour appuyer la gestion de recettes non tirées de subventions

Principales pratiques liées à la gestion des recettes non tirées de subventions	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire a établi des politiques et modalités pour l'application de ses barèmes des droits.	Oui

Modalités pour toutes les recettes non tirées de subventions

Principales pratiques liées à la gestion des recettes non tirées de subventions	Preuve de l'adoption?
Des systèmes électroniques d'inscription et de paiement sont utilisés au besoin (p. ex., éducation permanente, permis d'utilisation des locaux et location).	Oui
Le personnel surveille toutes les sources de recettes pour assurer leur intégralité et leur conformité avec les politiques. Des plans d'action et des processus permettent de maximiser le recouvrement, notamment en obtenant des évaluations du crédit et du risque.	Oui
Le budget du conseil précise les recettes et dépenses pour chaque programme approuvé dans le cadre de l'autre financement des programmes d'éducation. La direction surveille l'activité et veille à ce que les conditions soient respectées.	Oui

Politiques de soutien aux revenus non tirés de subventions

Le Service des finances fait le suivi des recettes non tirées de subventions perçues par le OCDSB et en fait rapport. Voici d'où proviennent ces recettes :

- de l'éducation des adultes et de l'éducation permanente;
- de l'utilisation des écoles par les membres de la communauté;
- des Subventions pour d'autres programmes d'enseignement (APE);
- des intérêts.

Les recettes non tirées de subventions du OCDSB correspondent à environ 5 % de ses recettes totales, ce qui totalise environ 37 millions de dollars. La direction a élaboré des procédures régissant les recettes non tirées de subventions, dont les aspects suivants : la responsabilité de surveiller les subventions à venir, de consigner les paiements effectués, d'analyser les contrats et d'envoyer des avis au personnel approprié en ce qui concerne les dates importantes et les règles à suivre en matière de dépenses.

Le personnel du Service des finances élabore des prévisions en ce qui a trait aux recettes pour chaque domaine important du budget général du OCDSB. De plus, la direction s'appuie sur un modèle de récupération totale des coûts. Par exemple, elle met un terme aux programmes d'éducation permanente qui n'atteignent pas le seuil de rentabilité. Toutefois, le OCDSB veille également à ce que ses programmes rentables subventionnent les programmes que les conseillères et conseillers scolaires considèrent importants, mais qui ne sont pas rentables.

Technologie de soutien à l'inscription et à la collecte des revenus

Le OCDSB utilise un système automatisé (le logiciel CLASS) comme système électronique d'inscription et de paiement afin de percevoir les frais d'utilisation des installations des écoles par des membres de la communauté et les droits d'inscription à l'éducation permanente. Les paiements doivent être versés au moment de l'inscription afin d'éviter les problèmes relatifs à leur perception.

Le Service des finances utilise le système CLASS pour le traitement des paiements, les remboursements, les relevés mensuels et les rapports financiers. Le paiement des cours s'effectue au moyen de ce système au moment de l'inscription. Pour sa part, le Service de l'éducation permanente l'utilise pour les inscriptions aux programmes. Enfin, le Service d'utilisation des écoles par les membres de la communauté s'en sert pour effectuer les réservations et accorder les permis d'utilisation lorsque des membres de la communauté, des écoles ou d'autres services souhaitent louer les installations du OCDSB.

Procédures de suivi de l'ensemble des revenus non tirés de subventions

Le paiement des frais de scolarité et des permis peut se faire par chèque, en argent comptant, par Visa, MasterCard, American Express ou par paiement direct. Les paiements s'effectuent au moyen du système CLASS, qui est lié au système BAS. Le personnel chargé du programme fait concorder l'encaisse quotidienne, qui est examinée et approuvée par le Service des finances. Les rapprochements mensuels des opérations du système CLASS sont effectués par le personnel du Service des finances.

Gestion des Subventions APE

Le personnel du Service des finances a élaboré les procédures appropriées pour consigner les différentes subventions APE reçues et en faire le suivi. Une agente ou un agent financier surveille quotidiennement les subventions à venir et rédige des résumés mensuels des dépenses relatives à chaque subvention. Les ententes sont analysées afin de déterminer les dépenses permises et les rapports à rédiger, et des avis sont envoyés au personnel approprié. De plus, le Service des finances fait un suivi auprès des personnes concernées avant d'annoncer les dates d'échéance pour veiller à ce que les fonds soient dépensés aux fins prévues et qu'un rapport financier soit rempli selon les délais établis.

On assigne un code GLG ainsi que des lignes pour les recettes et les dépenses à chaque Subvention APE du système financier. Le personnel du Service des finances surveille les comptes et fait le suivi des dépenses en cours d'année.

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 fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Politiques et modalités d'approvisionnement

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Les politiques et modalités d'approvisionnement approuvées sont clairement communiquées au personnel ayant le pouvoir d'achat et sont examinées et mises à jour de temps à autre.	Non
Les critères de sélection des fournisseurs incluent des éléments allant au-delà des coûts les moins élevés, notamment le coût total de possession, la valeur, la qualité et l'approvisionnement compétitif (notamment le recours à la publicité pour les DP et les offres au-dessus d'un niveau défini).	Oui
Les responsables des achats surveillent et assurent la conformité aux politiques et modalités d'approvisionnement du conseil.	Oui

Participation à des consortiums d'achat

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
La stratégie d'approvisionnement comprend la participation à des consortiums ou des coopératives pour réaliser des économies.	Oui
La direction évalue et élabore des stratégies visant à augmenter le pouvoir d'achat et à réduire au minimum le coût des biens et services fournis.	Oui

Niveaux de pouvoir d'achat

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Les pouvoirs d'autorisation correspondent aux postes ou rôles et font l'objet d'une surveillance par les chefs de service relativement à la conformité.	Oui

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

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

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

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Un triple rapprochement automatique (bon de commande, réception / facture et inspection) est utilisé.	Non
Un processus de comptabilité d'engagements est en place pour surveiller l'utilisation du budget.	Oui
La direction a mis en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, effectuer le traitement et faire les paiements, y compris l'utilisation de portails de fournisseurs.	Oui

Utilisation du transfert électronique de factures

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
La direction maximise le recours au traitement électronique des factures (TEF) pour les paiements.	Non

Politiques et modalités d'approvisionnement

Le directeur général des finances est entièrement responsable d'établir et de maintenir les pratiques d'approvisionnement appropriées. Le OCDSB a élaboré une politique en ce qui concerne les appels d'offres et les soumissions en matière de fournitures et de services afin de veiller à ce qu'un processus concurrentiel ait cours, qu'il soit juste et qu'il soit ouvert à tous les fournisseurs potentiels. De plus, le OCDSB a élaboré une politique en matière d'approvisionnement pour les principaux services (de plus de 100 000 \$).

Le Service des finances a élaboré des modalités visant à faciliter la mise en œuvre des politiques d'approvisionnement du OCDSB et les a récemment révisées. Les politiques du OCDSB, quant à elles, ne sont pas à jour, les plus récentes ayant été révisées pour la dernière fois en 1999. La direction devrait donc réviser les politiques d'approvisionnement actuellement en place pour s'assurer qu'elles répondent toujours aux besoins du OCDSB. Voici les différentes restrictions imposées dans les modalités en ce qui concerne les processus d'appels d'offres et de soumissions pour l'approvisionnement en biens et en services :

- a) pour les biens et services dont le montant est inférieur à 2 500 \$, seule une proposition de prix verbale est exigée;
- b) pour les biens et services dont le montant se situe entre 2 501 \$ et 5 000 \$, au moins deux propositions de prix écrites doivent être envoyées au Service des achats pour approbation;
- c) pour les biens et services dont le montant se situe entre 5 001 \$ et 25 000 \$, au moins trois propositions de prix écrites doivent être envoyées au Service des achats pour approbation;
- d) pour les biens et services dont le montant se situe entre 25 001 \$ et 50 000 \$, une proposition de prix officielle doit être présentée au Service des achats;
- e) pour les biens et services dont le montant est de 50 001 \$ et plus, un appel d'offres ou une demande de proposition (DDP) officiels doivent être déposés par le Service des achats.

Les modalités d'approvisionnement permettent également de s'approvisionner auprès d'un seul fournisseur dans des circonstances exceptionnelles, comme lorsqu'une expertise particulière est requise. Dans ces circonstances, le directeur général des finances et le directeur de l'éducation doivent accorder leur autorisation au préalable.

Les politiques et modalités d'appels d'offres et de soumissions du OCDSB en matière d'approvisionnement de produits et de services n'indiquent pas clairement que d'autres facteurs que le prix le plus bas seront pris en considération lors de l'évaluation des propositions des fournisseurs. Toutefois, les modalités permettent d'accorder le contrat à un fournisseur dont la proposition de prix n'est pas la moins élevée, car un rapport détaillé justifiant les recommandations doit être approuvé par le directeur général des finances.

De plus, il est mentionné dans les politiques et modalités d'approvisionnement du OCDSB en ce qui concerne les principaux services que des facteurs tels que l'expertise, l'expérience, le prix et l'efficacité seront pris en considération dans le processus de sélection. La direction a également souligné que les préférences du

OCDSB étaient souvent prises en compte. Elle devrait donc indiquer clairement dans ses politiques et modalités d'appels d'offres et de soumissions en matière de biens et de services que d'autres critères d'évaluation que le prix le plus bas sont pris en considération lors de la sélection de fournisseurs.

Le personnel du Service des finances a souligné que les DDP de plus de 100 000 \$ étaient affichées sur un babillard électronique. Toutefois, il ne s'agit pas d'une exigence des politiques et modalités du OCDSB. La direction devrait donc intégrer cette exigence à ses politiques et modalités afin d'assurer une plus grande circulation des DDP.

Participation à des consortiums d'achat pour réduire les coûts d'acquisition

La stratégie d'approvisionnement du OCDSB comprend la participation à des consortiums d'achat afin de réaliser des économies. Le OCDSB participe à 27 initiatives d'approvisionnement coopératif, et fait notamment partie du Ottawa-Carleton Energy Purchasing Group. La stratégie de couverture de ce groupe consiste à négocier à l'avance des contrats d'approvisionnement en gaz naturel. D'autres conseils scolaires coïncidents et la Ville d'Ottawa font également partie de ce groupe.

Niveaux de pouvoir d'achat

Le OCDSB a également élaboré des politiques et des modalités en ce qui concerne le pouvoir d'achat et le contrôle des dépenses. Elles attribuent le pouvoir d'achat à l'employée ou à l'employé en fonction de son titre :

- une valeur supérieure à 200 000 \$ au directeur de l'éducation et au directeur général des finances;
- un maximum de 200 000 \$ aux surintendantes et aux surintendants;
- un maximum de 50 000 \$ aux directions d'école et aux directions des services;
- un maximum de 25 000 \$ aux directions adjointes ainsi qu'aux superviseuses et aux superviseurs;
- un maximum de 10 000 \$ aux responsables des services des écoles, aux agentes et aux agents de projet ainsi qu'aux superviseuses et aux superviseurs des installations;
- un maximum de 5 000 \$ à la personne autorisée par le principal responsable du budget.

Les conseillères et conseillers scolaires doivent autoriser tous les paiements dont le montant est supérieur à 500 000 \$. La coordonnatrice des achats a l'autorisation

d'envoyer des bons de commande pour tous les biens et services auxquels des fonds ont été alloués dans le budget annuel du OCDSB, si ceux-ci ont été approuvés dans le cadre d'un appel d'offres ou d'une autre façon.

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

Le OCDSB a élaboré une politique pour l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats. Toutes les demandes de cartes doivent être approuvées par le directeur général des finances ou la personne désignée, et les détenteurs de cartes doivent signer la formule d'acceptation du détenteur de carte de crédit pour petits achats. Les dépenses portées à cette carte sont vérifiées par la superviseure ou le superviseur immédiat et le Service des finances. Bien que le paiement des cartes de crédit pour petits achats soit centralisé, les écoles et les différents services doivent envoyer un rapprochement et les documents à l'appui au Service des finances.

Le OCDSB a également adopté une politique et un programme en matière de petits achats, conçus pour permettre aux écoles et aux services de se procurer différentes fournitures. La valeur de chacun des articles ne doit pas excéder 250 \$, et le montant total de chaque facture doit être inférieur ou égal à 1 000 \$. Les petits achats peuvent être effectués soit à même la petite caisse, soit au moyen d'une carte de crédit pour petits achats.

Il y a près de 300 cartes de crédit pour petits achats en circulation dans les écoles et les services, et les limites de crédit varient entre 2 000 \$ et 50 000 \$. La direction a mentionné avoir réalisé une analyse des dépenses relatives à toutes les opérations effectuées au moyen des cartes de crédit pour petits achats pour déterminer les seuils de dépense. Toutefois, le OCDSB n'a prohibé aucune catégorie de dépenses, comme l'alcool.

L'un des avantages des cartes de crédit pour petits achats est la possibilité de les configurer de façon à n'autoriser que certaines catégories de dépenses. Comme le OCDSB n'utilise pas cette fonction, son programme de cartes de crédit pour petits achats ne devient qu'un simple programme de cartes de crédit. Les programmes de cartes de crédit permettent aux détenteurs de cartes de se procurer n'importe quel bien ou service, tant qu'ils n'ont pas atteint la limite de leur carte. En raison de ses pratiques actuelles, le OCDSB court le risque que des achats inappropriés soient effectués au moyen des cartes de crédit pour petits achats; c'est pourquoi des procédures d'examen manuel supplémentaires s'avèrent essentielles.

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

La direction a signalé que 80 % des produits et des services des écoles avaient déjà fait l'objet d'un appel d'offres, et que le personnel pouvait faire son choix parmi les

fournisseurs retenus au moyen d'un catalogue en ligne. Il s'agit de la seule utilité de ce catalogue.

Le OCDSB utilise le module d'approvisionnement de son système financier pour le traitement des achats jusqu'à leur paiement. L'école ou le service responsable remplit une demande, qu'il envoie ensuite au Service des achats. Une acheteuse ou un acheteur du Service des finances vérifie le pouvoir d'achat accordé à l'auteur de la demande et la part du budget disponible. Cette personne s'assure également que les frais ont été portés au bon compte. Si tout est conforme, le personnel du Service des finances remplit un bon de commande dans le système BAS 2000, qui valide la transaction et lui alloue les fonds du budget appropriés. Le bon de commande est ensuite envoyé aux fournisseurs par télécopieur.

Les biens sont livrés directement à l'école ou au service ayant formulé la demande. Celle-ci ou celui-ci vérifie l'exactitude de la commande dès sa réception, de même que l'état des biens. Le fournisseur envoie la facture au service demandeur. Cette facture est ensuite signée et envoyée par messagerie au personnel du Service des finances pour confirmer la réception des biens. Enfin, le Service des finances compare la facture signée au bon de commande et paye le fournisseur.

Le OCDSB devrait automatiser les étapes du processus qui se font manuellement au sein du Service des finances, notamment la réception des biens. Dans de nombreux conseils scolaires, le service qui reçoit la commande peut entrer l'avis de réception directement dans le système.

Utilisation du transfert électronique des factures

Le OCDSB utilise actuellement les TEF pour le versement des retenues à la source, tandis que la plupart des autres paiements sont effectués par chèque. Toutefois, la direction a souligné qu'elle commençait à se servir des TEF pour ses principaux comptes fournisseurs, lorsque possible. Une utilisation accrue des TEF pour le paiement des fournisseurs permettrait au OCDSB d'accroître l'efficacité de son processus, voire d'en réduire les coûts.

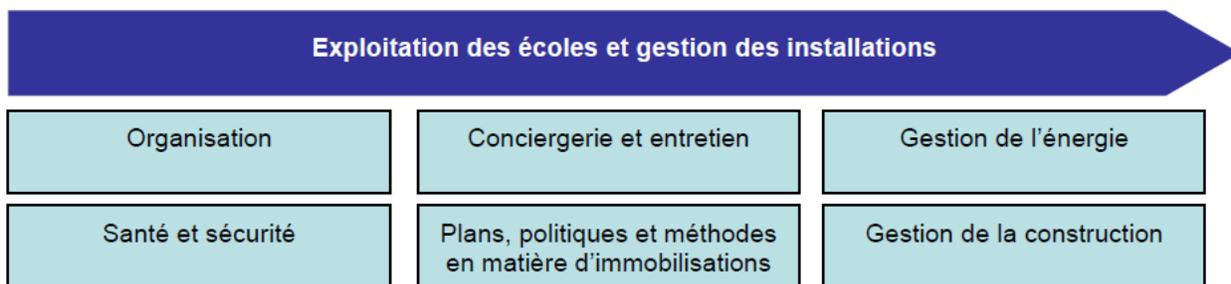
Recommandations :

- La direction devrait réviser ses politiques d'approvisionnement pour qu'elles répondent aux besoins actuels du OCDSB. Elle devrait indiquer de façon explicite dans toutes ses politiques et ses modalités d'approvisionnement que les fournisseurs sont sélectionnés en fonction de critères d'évaluation et non seulement en fonction du coût le moins élevé.
- La direction devrait revoir ses pratiques actuelles en ce qui a trait à l'utilisation de la carte de crédit pour petits achats afin que le programme de carte de crédit

pour petits achats réponde efficacement aux objectifs du OCDSB tout en comportant le moins de risques possible.

- La direction devrait chercher des façons de produire des reçus électroniques dans son système financier.
- Le personnel des finances devrait instaurer le paiement par transfert électronique de fonds (TEF) pour tous les fournisseurs appropriés afin d'accroître l'efficacité et de réduire le risque que les paiements soient altérés avant la compensation bancaire.

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



La gestion efficiente et efficace des installations du conseil, 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'assurer un niveau de propreté et d'entretien qui respecte ou dépasse les normes, d'examiner les opportunités 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 appuyer les objectifs et stratégies en matière de rendement des élèves;
- évaluer l'efficience et l'efficacité de la structure du Service et déterminer si les rôles et responsabilités appuient les principales fonctions et les pratiques opérationnelles nécessaires;

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière d'organisation des opérations et des installations et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

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 sont consignés dans le plan annuel du Service qui correspond au plan d'amélioration annuel du conseil et 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 opérations et des installations	Preuve de l'adoption?
Le Service des opérations et des installations comporte des unités clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités respectifs. Il existe un organigramme à jour.	Oui
La haute direction des opérations et des installations possède les titres professionnels (p. ex., ingénieur) et / ou l'expérience sur le terrain voulus.	Oui

Surveillance et communication des politiques

Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	Preuve de l'adoption?
La direction dispose de processus pour surveiller le respect des politiques.	Oui
Les processus en place permettent de surveiller la nouvelle législation et les nouveaux règlements et de mettre en œuvre les changements nécessaires.	Oui
La direction offre régulièrement des séances de formation et de sensibilisation aux politiques et modalités dans le cadre d'un plan de perfectionnement professionnel continu tenant compte des nouvelles exigences réglementaires.	Oui

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le Service des installations n'a pas élaboré de plan de travail annuel présentant les questions importantes, les actions à poser, les obligations de rendre compte ou les échéanciers. Toutefois, la direction a signalé qu'elle s'affairait à regrouper différents outils de planification et de suivi. Le Service des installations devrait élaborer un plan de travail annuel qui correspond aux objectifs annuels de district et au plan stratégique pluriannuel du OCDSB.

Le plan de travail du Service des installations devrait définir ses objectifs et les échéanciers de ses activités fondamentales et préciser les responsabilités qui y sont afférentes. Cette mesure permettrait à la direction d'assurer le suivi des progrès réalisés quant aux priorités et aux objectifs et d'en faire le rapport pendant l'année. De plus, le Service devrait adopter le modèle des objectifs annuels de district du OCDSB. Ce modèle est conçu pour faire le lien entre les objectifs annuels de district et le plan stratégique pluriannuel. Ainsi, les modèles de plans de travail du Service des installations répondraient mieux aux objectifs annuels de district.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le Service des installations doit rendre des comptes à son surintendant par l'entremise du chef des installations et du chef de la planification. Le chef des installations supervise l'exploitation, l'entretien, la conception et la construction des installations. Le chef de la planification s'occupe de la planification et de la gestion immobilière ainsi que des inscriptions et des admissions.

Un organigramme à jour du Service des installations présente les grandes lignes des rôles et des responsabilités du personnel. Les descriptions de postes du Service sont également à jour. Les membres du personnel du Service des installations ont les titres professionnels appropriés et une expérience sur le terrain pertinente. Tout le personnel des services d'entretien est qualifié, et le personnel chargé de la conception et de la construction des installations comprend des ingénieurs et des techniciens. Le Service favorise grandement le perfectionnement professionnel et a élaboré, en collaboration avec le Collège Algonquin, un cours divisé en sept modules pour aider les membres du personnel de soutien à obtenir le titre de chef de projet.

Surveillance et communication des politiques

Le OCDSB dispose de diverses politiques et procédures d'exploitation connexes pour gérer ses installations et ses activités, allant de la gestion de l'énergie à la surveillance vidéo et en passant par l'acquisition d'établissements d'enseignement. La direction informe le personnel des services d'entretien de ses politiques, principalement au moyen de formations et par l'entremise d'un manuel présentant les lignes directrices de

ses normes en matière d'heures de travail, de lutte contre les parasites et de procédures d'entretien.

Les directions d'école inspectent les installations au moins une fois par semaine pour vérifier que les politiques et les normes d'entretien sont respectées. Le Service des installations a rédigé un guide à l'intention des directrices et des directeurs d'école pour les aider à accomplir cette tâche. De plus, la chef gardienne ou le chef gardien inspecte les installations chaque mois et assure le suivi des éléments qui pourraient poser problème.

Le surintendant des installations doit surveiller et faire connaître les changements apportés aux différents règlements qui régissent les bâtiments scolaires et les biens. Il surveille les avis publiés par les principaux ordres professionnels, comme la OPSBA, la OASBO et la Commission des normes techniques et de la sécurité. Le surintendant reçoit les notes de service du Ministère au sujet de ces changements et en ce qui concerne d'autres initiatives et communique l'information au personnel approprié, notamment aux agentes et aux agents de supervision et au personnel des services concernés.

Recommandation :

- Le Service des installations devrait élaborer un plan de travail annuel qui tient compte des objectifs annuels du district et de ceux du plan stratégique pluriannuel du OCDSB. Ce plan de travail devrait fixer les objectifs et les échéanciers des activités fondamentales du Service et définir les responsabilités qui s'y rattachent

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 pour les élèves;
- 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 fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Le modèle de dotation / d'affectation du conseil 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 et a élaboré un ensemble normalisé de processus et d'outils pour surveiller, gérer et présenter les résultats.	Oui
Le modèle d'affectation de la direction en matière d'entretien permet l'utilisation optimale du personnel.	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 les idées des intervenants, la direction élabore un plan annuel et pluriannuel (trois à cinq ans) d'entretien dans lequel elle tient compte de ses priorités en matière d'entretien préventif et de ses priorités différées en matière d'entretien. Les résultats permettent d'améliorer le milieu d'apprentissage des élèves. Le plan, qui prévoit une utilisation optimale des subventions disponibles (subvention de renouvellement annuelle et subvention « Lieux propices à l'apprentissage »), est approuvé par le conseil scolaire.	Non

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

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

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Un système de gestion du stock permet de faire le suivi et de contrôler le matériel de nettoyage et d'entretien principal.	Oui

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Des normes communes assurent l'efficacité de l'approvisionnement en fournitures afin de réduire au minimum les coûts et de favoriser l'efficacité énergétique et celle des opérations.	Oui

Système de gestion, surveillance et soutien des projets

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Un système d'ordre de travail permet de consigner, surveiller et évaluer les coûts des projets ainsi que de veiller à l'utilisation à bon escient des ressources.	Oui
La direction évalue régulièrement l'efficacité et l'efficience globales de ses services d'entretien et de conciergerie et de ses pratiques à cet égard.	Oui

Le modèle de dotation / d'affectation du conseil appuie les normes de nettoyage et d'entretien

Le Service des installations a rédigé un manuel de référence à l'intention des concierges. Ce manuel présente les normes de nettoyage du OCSDB ainsi que diverses techniques et procédures d'entretien. Le Service a mis au point un ensemble de processus et d'outils pour veiller au respect des normes de nettoyage, évaluer la propreté et produire des rapports à cet égard, dont les suivants :

- listes de vérification des tâches quotidiennes, comme l'épandage du sel et du sable et l'inspection du terrain de jeux et de la chaudière;
- inspection mensuelle de l'entretien de chaque école par la chef gardienne ou le chef gardien et la direction d'école;
- inspections bi-annuelles de l'état des écoles (au printemps et à l'automne) par la superviseure ou le superviseur de secteur et la direction d'école. Les conclusions du rapport sur l'état des écoles sont retranscrites sur une fiche sommaire par le superviseur des opérations;
- un système d'évaluation basé sur le degré de satisfaction du personnel et la clientèle scolaire.

Le modèle de dotation en personnel et d'affectation du personnel du Service des installations répond aux normes et aux exigences de nettoyage du OCSDB. Le Service s'est doté d'un programme en matière de charge de travail qui permet d'affecter le personnel en fonction de la moyenne des heures consacrées à l'entretien et d'allouer un certain nombre d'heures aux membres du personnel pour les activités scolaires. Le

modèle d'affectation tient également compte de la taille de l'école. Le surintendant des installations approuve le modèle du Service, et le OCDSB approuve les résultats.

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

La direction élabore des plans annuels en ce qui concerne les travaux de réfection et d'entretien pour répondre à ses besoins en matière d'entretien préventif, essentiel et reporté. Ces plans répondent aux besoins urgents du Service des installations. La liste de ces besoins est dressée à partir du système informatisé de gestion de l'entretien (SIGE) du Service, qui assure le suivi des bons de travail, des rapports d'inspection et des questions relatives à la santé et à la sécurité. Le SIGE est intégré au logiciel RECAPP. Par conséquent, l'information est téléchargée dans le SIGE dès le début du processus, ce qui permet d'élaborer le budget du programme de réfection et d'établir la priorité des projets. Les projets sont gérés au moyen du module de gestion de projet du SIGE. À la fin du processus, l'information est téléchargée dans le logiciel ReCAPP.

Le SIGE comprend également un système d'entretien préventif qui lui permet de détecter les signes de détérioration et qui propose des mesures correctives visant à assurer la plus grande efficacité possible et à minimiser la détérioration. Ce système permet également de dresser la liste des besoins urgents. Le Service des installations se base sur ses rencontres avec le personnel et sur les commentaires des directions d'école pour établir la priorité de ses besoins et élaborer son plan annuel. Ce dernier est soumis à l'approbation du OCDSB. Bien qu'actuellement le plan ne couvre qu'une seule année, le Service a l'intention de l'étendre sur deux ans. La direction devrait établir un plan pluriannuel d'entretien et de réfection et déterminer le financement disponible pour l'appuyer. Cette mesure donnerait au OCDSB et aux intervenants une bonne idée des principaux besoins à combler au cours des années à venir.

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

Le Service des installations a mis en place un programme complet de formation et de perfectionnement professionnel. La formation diffère au sein des trois sections du Service (conception et construction, opérations et entretien). Le Service offre des ateliers sur ses systèmes et ses procédures d'entretien dans le cadre d'une séance annuelle de deux jours. Le Service des installations tire également profit des formations en leadership et en administration et des cours sur la santé et la sécurité offerts de manière centralisée par les RH.

Le SIGE du Service des installations permet de faire le suivi des besoins du personnel en matière de formation en fonction des attestations reçues et du calendrier de formation. Le Service est en train de consigner toutes les formations et les attestations du personnel dans le système, ce qui lui permettra de déterminer les besoins en matière de cours et de faire le suivi des formations reçues. La formation sur le Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT) est obligatoire

pour tout le personnel des services de conciergerie et d'entretien et est offerte en ligne. De plus, le Service offre un programme de certificats à l'ensemble du personnel. Ce programme comprend des séances sur les techniques d'entretien et la sécurité au travail.

Le Service offre des formations spécialisées aux membres du personnel d'entretien en fonction de leur métier pour veiller à ce que leurs qualifications soient à jour. À cela s'ajoutent des cours généraux comme des cours de premiers soins et de conduite préventive. Toutes les formations réglementaires sont également obligatoires pour tout le personnel d'entretien, dont la formation sur les espaces clos et l'amiante.

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Le SIGE du Service des installations assure le suivi et le contrôle du matériel de nettoyage et d'entretien principal, et le OCDSB inspecte l'équipement chaque année. La gestion du matériel d'entretien est centralisée et assurée par l'administration du conseil scolaire. Le OCDSB a uniformisé son matériel en ne s'approvisionnant auprès que d'un seul fournisseur.

Systèmes de gestion, surveillance et soutien des projets

Les chefs gardiennes et chefs gardiens, après concertation avec les directions d'école, remplissent les bons de travail au moyen du SIGE du Service des installations. Le système détermine le temps et l'équipement nécessaires pour faire le travail puis assigne les tâches au personnel d'entretien compétent en fonction des formations suivies et des attestations reçues.

Le personnel d'entretien est affecté à une région précise et reçoit les bons de travail pour les tâches dans les lieux les plus près par l'entremise d'un appareil portable. Cette façon de procéder réduit le temps de déplacement. De plus, le Service assigne les tâches aux membres du personnel d'entretien directement à la maison; ceux-ci ne sont donc pas obligés de se déplacer jusqu'au bureau pour en prendre connaissance. La direction a souligné que ce système avait permis au OCDSB de réaliser des économies de 500 000 \$ sur le plan des opérations.

Recommandation :

- La direction devrait établir un plan pluriannuel d'entretien et de réfection et déterminer le financement disponible pour le mettre en œuvre.

5.3 Gestion de l'énergie

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion de l'énergie et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Plan de gestion de l'énergie

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
La direction 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'achat appuient les objectifs de conservation de l'énergie (p. ex., produits Energy Star®, miser sur la participation aux consortiums).	Oui
Les bonnes initiatives de conservation sont communiquées aux écoles et à d'autres conseils scolaires.	Oui

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
La direction présente officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.	Non
Un système complet est en place pour faire un suivi de la consommation et des dépenses budgétaires et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies.	Oui
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?
Une technologie centralisée qui automatise la régulation et la conservation de l'énergie (p.ex., commande d'éclairage, économie d'énergie des ordinateurs) est utilisée, dans la mesure du possible.	Oui

Plan de gestion de l'énergie

Le OCDSB s'est doté d'un programme ambitieux de gestion de l'énergie qui lui a permis d'entreprendre des initiatives de recyclage dans les écoles et a favorisé la conception de projets éconergétiques pour les nouvelles écoles au cours des dix dernières années. En septembre 2006, ce programme a été reconnu par le directeur des économies d'énergie du Bureau des économies d'énergie de l'Ontario. Le OCDSB a reçu un certificat de reconnaissance pour ses réalisations remarquables en matière de conservation de l'énergie.

Le OCDSB a collaboré avec Ameresco Canada pour apporter les modifications suivantes :

- amélioration du rendement énergétique des fenêtres;
- remplacement des chaudières;
- amélioration du système d'éclairage dans toutes ses écoles;
- installation de systèmes de ventilation et de récupération de chaleur dans de nombreuses écoles;
- installation de systèmes de contrôle automatique de bâtiments dans 75 % de ses écoles.

De plus, ce partenariat a entraîné la mise sur pied d'un programme de sensibilisation à l'énergie à l'intention des élèves, du personnel enseignant et des concierges. Ce programme, intégré au curriculum, met l'accent sur la conservation de l'énergie, la réduction des déchets et la conservation de l'eau. C'est également le partenariat avec Ameresco Canada qui poussé le OCDSB à adopter son ambitieux programme de recyclage et de gestion des déchets.

Le Service des installations n'a pas élaboré de plan pluriannuel de gestion de l'énergie. La direction devrait donc en élaborer un comprenant les mesures à mettre en œuvre ainsi que les outils permettant de surveiller et de gérer les résultats.

Le OCDSB fait partie de consortiums pour l'achat de grandes quantités d'énergie, notamment le gaz et l'électricité. Il achète également des produits éconergétiques comme des appareils Energy Star. Toutefois, le Service des installations ne s'est pas

doté d'une politique d'approvisionnement rendant cette pratique obligatoire. Le OCDSB a adopté un ensemble de pratiques exemplaires en matière de conservation d'énergie qu'il présente à ses écoles et aux autres conseils scolaires de la région.

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

La direction rédige des rapports au sujet de la consommation d'électricité, de gaz naturel et d'eau dans ses établissements scolaires, mais ces rapports ne sont pas présentés régulièrement au OCDSB. Le Service des installations utilise le système Energy CAP pour mesurer la consommation d'énergie dans chacun de ses établissements. Les données du système sont minutieusement examinées pour déterminer les secteurs où la consommation devrait être réduite. Toutefois, le OCDSB ne s'est pas fixé de nouveaux objectifs d'économie d'énergie ou de réduction de la consommation.

La facturation des services publics de toutes les installations du conseil scolaire n'est pas consolidée. Le OCDSB a à maintes reprises demandé que la facturation soit consolidée, mais cette mesure n'a pas encore été prise. Le OCDSB devrait réitérer sa demande. La consolidation de la facturation permettrait de surveiller et de prévoir la consommation d'énergie de façon plus efficace et réduirait la charge de travail du Service des comptes créditeurs.

Recommandations :

- La direction devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend les mesures à mettre en œuvre et les outils de surveillance et de gestion du plan.
- La direction devrait présenter des rapports annuels officiels sur les économies d'énergie réalisées par rapport à la consommation prévue dans son plan de gestion de l'énergie.
- Le OCDSB devrait continuer de demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques conciliées.

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 fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Élaboration, surveillance et suivi des politiques et plans en matière de santé et de sécurité

Principales pratiques liées à la santé et à la sécurité	Preuve de l'adoption?
La tenue à jour d'un plan et de politiques de santé et de sécurité et l'élaboration de plans appropriés garantissent la conformité aux exigences prescrites par la loi en matière de santé et sécurité.	Oui
La politique relative au code de sécurité comprend des codes d'alerte correspondant à la situation et au niveau de danger et identifiant les responsabilités pour chaque service.	Oui
Le suivi des incidents de sécurité est fait par type d'incident (p. ex., biens, intrusion, etc.).	Oui
La gestion de l'exploitation suit les lignes directrices et politiques du ministère et la législation sur la sécurité dans les écoles.	Oui
Une équipe chargée de la sécurité (p. ex., PPM 144) est mise en place dans chaque école.	Oui
Le respect des normes sur la qualité de l'eau et de l'air est surveillé et les problèmes sont signalés pour que des mesures correctives soient prises.	Oui

Élaboration, surveillance et suivi des politiques et plans en matière de santé et de sécurité

Le OCDSB a élaboré une politique en matière de santé et de sécurité appuyée par neuf procédures. Celles-ci portent sur les déclarations d'accidents, l'inspection des lieux de travail ainsi que l'entreposage, la manipulation et l'élimination des matériaux contenant de l'amiante.

De plus, les écoles se sont dotées de plans en matière de sécurité portant sur les procédures de verrouillage visant à assurer la sécurité des élèves, du personnel enseignant et des autres membres du personnel en cas d'accident grave, d'acte violent ou de terrorisme ou en présence d'un danger dans la cour d'école. Des intervenants de la communauté, dont la police, ont été consultés durant l'élaboration de ce plan. La

police peut vérifier les mesures de sécurité des écoles, sur demande. Ces plans sont revus chaque année.

Les plans en matière de sécurité présentent les codes d'alerte à utiliser en cas d'urgence en fonction de la situation et de l'importance de la menace. De plus, les écoles peuvent appeler des équipes d'intervention en cas d'événement tragique, c'est-à-dire lorsqu'un décès survient dans une école. La surintendante responsable de la sécurité dans les écoles s'occupe de tenir les plans à jour et de les modifier au besoin. Les plans en matière de sécurité prévoient la possibilité de déplacer les élèves et le personnel dans les conseils scolaires coïncidents. Ces conseils scolaires agissent de concert lorsqu'une situation d'urgence l'exige.

L'une des mesures du plan en matière de sécurité consiste à faire le suivi des incidents relatifs à la sécurité et d'en faire le rapport au bureau de la coordonnatrice de la sécurité, ainsi qu'à la police. La direction communique aux écoles tout changement apporté aux lignes directrices et aux politiques du Ministère en matière de sécurité dans les écoles, de même qu'aux lois à cet égard, afin que celles-ci soient observées. Elle apporte également les changements pertinents aux procédures et offre des formations au personnel pour s'assurer de la mise en œuvre des plans.

Le OCDSB analyse l'eau de toutes ses écoles situées en région rurale, comme l'exigent les règlements du ministère de l'Environnement (MEO). Toutes les analyses visant à détecter la présence de plomb dans l'eau sont effectuées conformément aux dispositions des règlements du MEO, et les rapports d'analyse sont envoyés directement à ce ministère et à un laboratoire indépendant. La direction vérifie que les concierges suivent les procédures en examinant les registres de chaque école. Ces registres contiennent les renseignements nécessaires en matière de sécurité et de réglementation pour chaque école. De plus, les écoles suivent les lignes directrices de Santé Canada en ce qui concerne la qualité de l'air.

5.5 Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations

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

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

- déterminer si la direction établit bien l'ordre de priorité des dépenses d'entretien et de réfection en fonction du financement versé par le ministère et des programmes d'immobilisations pluriannuels;
- relever les mécanismes de contrôle et de transparence appropriés dans le processus de planification actuel;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de plans, de politiques et de modalités relatifs aux immobilisations et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

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

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

Principales pratiques liées aux plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire tient à jour un inventaire précis de la capacité et de l'utilisation des écoles.	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
L'exactitude des prévisions en matière d'immobilisation et des plans de financement connexes est évaluée chaque année en fonction des besoins actuels et des modifications aux hypothèses initiales, notamment en ce qui touche l'effectif.	Oui

Principales pratiques liées aux plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	Preuve de l'adoption?
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

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

Conformément aux exigences du ministère, le OCDSB a élaboré un modèle d'analyse financière des immobilisations. Bien que le OCDSB ne se soit pas doté d'un comité indépendant de planification des immobilisations, il a élaboré un plan à cet égard qu'il a échelonné sur dix ans et qu'il a fait approuver en principe par les conseillères et conseillers scolaires.

Le OCDSB approuve le contenu des plans annuels en matière d'immobilisations élaborés par le Service des installations. Les projets présentés dans le plan annuel sont entièrement financés. Le plan pluriannuel en matière d'immobilisations tient compte des prévisions démographiques, de la demande relative aux programmes ainsi que des coûts de réparation prohibitifs et des projets de réfection. Dans certaines écoles, le nombre d'élèves par classe est supérieur à la norme en raison de la forte demande pour certains programmes. Par exemple, la demande est très élevée pour les programmes d'immersion française du OCDSB.

Le OCDSB a adopté une politique d'examen des installations, approuvée par les conseillères et conseillers scolaires, dont la dernière révision remonte à mai 2007. Cette politique présente le processus de fermeture des écoles, le cadre général de valorisation des écoles, le processus mené par le Comité d'examen des questions liées aux installations et les renseignements relatifs aux consultations publiques.

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

Les données sur la planification et la surveillance de la capacité et de l'utilisation des écoles sont entrées dans le Système d'inventaire des installations scolaires (SFIS). La Division de la planification assure la surveillance et la tenue à jour des données téléchargées dans le SFIS. Le OCDSB tient à jour un inventaire précis de la capacité et de l'utilisation des écoles.

La direction a souligné qu'il y avait des écarts entre le financement alloué et les besoins réels. Le OCDSB tente de réduire ces écarts au moyen de classes mobiles, du transport d'élèves et du réajustement des frontières.

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 fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

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

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

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

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

Principales pratiques liées à la gestion de la construction	Preuve de l'adoption?
La direction évalue et met à jour périodiquement la liste approuvée d'entrepreneurs, d'architectes et de professionnels, en principe tous les cinq ans.	Oui

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

La direction reconnaît ne pas avoir réussi à respecter les superficies au sol normalisées de manière à minimiser les coûts d'entretien et d'exploitation. Le Service des installations a mentionné que les coûts de construction de ses écoles dépassaient de 25 à 45 % ceux des autres conseils scolaires. La direction a souligné qu'ils étaient plus élevés que la moyenne provinciale en raison de l'emplacement du OCDSB. Par exemple, le OCDSB construit ses écoles de manière à ce qu'elles résistent à des charges de neige plus élevées. De plus, comme la région d'Ottawa a déjà enregistré de l'activité sismique, la structure des bâtiments scolaires doit respecter les exigences de conception des constructions parasismiques.

Néanmoins, la direction a affirmé que les coûts de construction de ses écoles étaient plus élevés que ceux des autres conseils scolaires de la région. Le personnel du Service des installations a signalé que ces conseils scolaires disposaient de terrains plus vastes et qu'ils n'étaient donc pas obligés de construire des bâtiments à deux étages plus dispendieux. Enfin, le OCDSB a choisi de bâtir des écoles dont le coût initial était plus élevé, mais dont les coûts d'exploitation et d'entretien à long terme seraient plus faibles. Le Service devrait privilégier les conceptions économiques, les superficies au sol normalisées, la conservation d'énergie et les pratiques de construction économiques pour réduire au minimum les coûts de construction, d'entretien et de fonctionnement.

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

Les travaux de construction du OCDSB sont effectués en sous-traitance par des entrepreneurs externes. La direction souligne qu'une fois que les conseillères et conseillers scolaires ont approuvé l'ensemble des coûts d'un projet de construction, le Service des installations parvient très bien à respecter les échéances et le budget. Lorsque les coûts d'un projet dépassent le budget y ayant été alloué, le Comité de gestion de la planification des installations se réunit pour examiner la question et, au besoin, formuler des recommandations au OCDSB.

À l'étape de la construction ou de la mise en œuvre, la direction visite souvent le chantier pour suivre l'évolution du projet. La direction se sert de chiffriers électroniques pour surveiller et contrôler les projets de construction ainsi que les coûts afférents.

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

Le OCDSB a adopté des politiques et des procédures d'approvisionnement normalisées que les entrepreneurs généraux et les architectes présélectionnés doivent respecter pour limiter les coûts de construction et de réfection des écoles.

Chaque année, la direction évalue et met à jour sa liste d'entrepreneurs approuvés. Le Service a l'intention de prolonger l'intervalle entre les examens pour le fixer à trois ans, et ce, afin qu'ils aient lieu en même temps que ceux des architectes. Tous les projets de construction sont effectués en sous-traitance, et les contrats sont souvent accordés par l'entremise du service MERX.

Recommandation :

- Le Service devrait privilégier les conceptions économiques, les superficies au sol normalisées, la conservation d'énergie et les pratiques de construction économiques pour réduire au minimum les coûts de construction, d'entretien et de fonctionnement.

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 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 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.

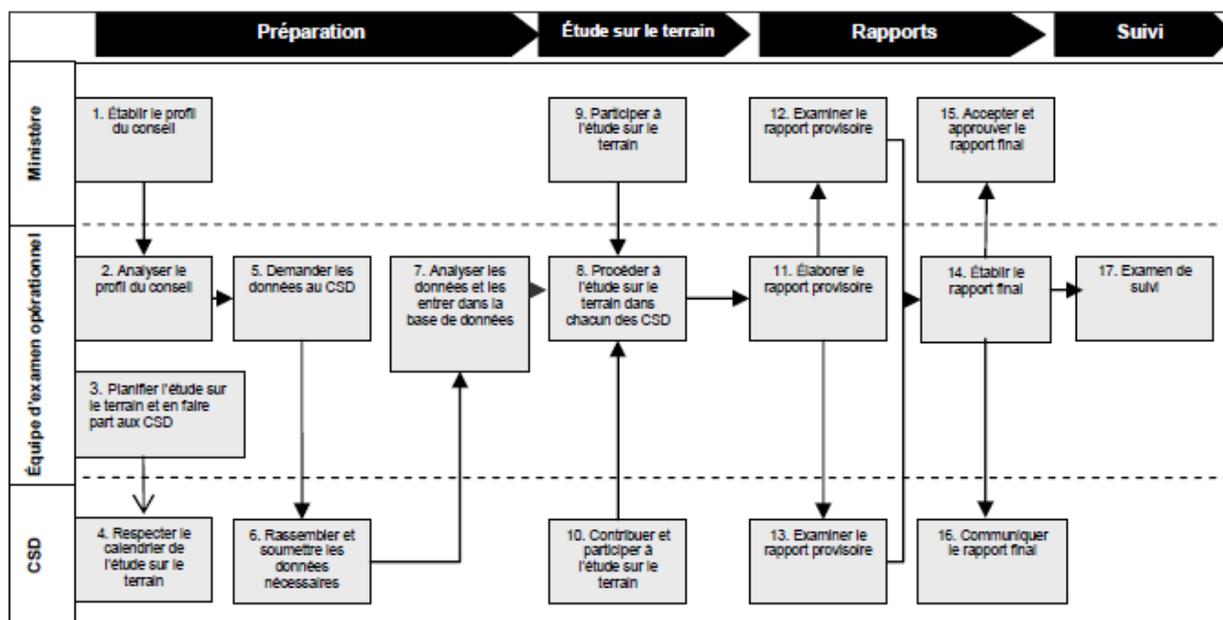
On examinera chaque processus en fonction de ses activités et de sa conformité aux principales pratiques, notamment de la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les facilite.



Processus suivi pour 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 à l'intention du ministère qui permettra de fournir des renseignements généraux sur chaque conseil scolaire.
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	Avant de commencer l'étude sur le terrain, on fait une demande de documentation justificative afin de recueillir des renseignements sur le fonctionnement et autres éléments de chacun des domaines visés. L'Équipe

Activité principale	Description
	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	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 des conseils.
Contribuer et participer à l'étude sur le terrain	Le personnel du conseil participe à l'étude sur le terrain. Le nombre de participants variera 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)	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 conseillers et de conseillères 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 Ottawa-Carleton 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.	Pour favoriser davantage la relation efficace et positive entre les conseillères et conseillers scolaires et l'administration principale, le OCDSB devrait rédiger un document qui définirait clairement les rôles et les responsabilités des conseillères et conseillers scolaires ainsi que ceux du directeur de l'éducation.
2.	Le OCDSB devrait réexaminer la composition et le mandat de ses sous-comités afin de veiller à ce qu'ils continuent de satisfaire ses besoins et ses objectifs de façon efficace.
3.	Le OCDSB devrait élaborer un processus d'évaluation de ses politiques afin de veiller à ce qu'elles soient tenues à jour. La direction devrait également étendre cette pratique aux procédures administratives.
4.	Le OCDSB devrait élaborer un plan de relève officiel pour gérer les départs de membres du personnel occupant un poste clé.

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

N°	Recommandations
5.	La direction devrait élaborer des politiques et des modalités de recrutement et veiller à ce qu'elles soient révisées chaque année afin que la planification du personnel favorise la réussite des élèves.
6.	La direction devrait mettre par écrit ses pratiques actuelles d'embauche et élaborer des politiques et des modalités de recrutement. Elle devrait également réviser ses pratiques d'embauche décentralisées en ce qui concerne les écoles responsables du processus de recrutement.
7.	La direction devrait mettre par écrit ses mesures disciplinaires progressives afin qu'elles soient bien communiquées à l'ensemble des employés.
8.	Le OCDSB devrait veiller à ce que son programme de gestion de l'assiduité soit mis en pratique dans tous ses domaines fonctionnels.
9.	La direction devrait communiquer régulièrement avec le OCDSB et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité de son programme de gestion de l'assiduité.
10.	La direction devrait élaborer un plan officiel afin de mener des enquêtes périodiques auprès du personnel. Ce plan permettrait d'améliorer la communication avec le personnel et d'utiliser les renseignements ainsi obtenus dans les plans de perfectionnement professionnel et les politiques des RH.
11.	La direction devrait élaborer un plan officiel d'entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues permettraient d'améliorer les politiques des RH ainsi que les processus et programmes établis.

Gestion financière

N°	Recommandations
12.	Le Service des finances devrait consigner le processus de planification budgétaire afin d'être plus transparent envers tous les intervenants et plus clair en ce qui a trait aux rôles et responsabilités du personnel.
13.	Le OCDSB devrait élaborer un plan de vérification officiel des services non scolaires devant être évalués par ses vérificatrices et vérificateurs externes.
14.	La direction et le OCDSB devraient ajouter au moins deux membres externes au Comité de vérification afin d'appuyer ce dernier et de contribuer à son efficacité générale.
15.	La direction devrait communiquer les résultats des activités d'investissement régulièrement au OCDSB.
16.	La direction devrait réviser ses politiques d'approvisionnement pour qu'elles répondent aux besoins actuels du OCDSB. Elle devrait indiquer de façon explicite dans toutes ses politiques et ses modalités d'approvisionnement que les fournisseurs sont sélectionnés en fonction de critères d'évaluation et non seulement en fonction du coût le moins élevé.
17.	La direction devrait revoir ses pratiques actuelles en ce qui a trait à l'utilisation de la carte de crédit pour petits achats afin que le programme de carte de crédit pour petits achats réponde efficacement aux objectifs du OCDSB tout en comportant le moins de risques possible.
18.	La direction devrait chercher des façons de produire des reçus électroniques dans son système financier.
19.	Le personnel des finances devrait instaurer le paiement par transfert électronique de fonds (TEF) pour tous les fournisseurs appropriés afin d'accroître l'efficacité et de réduire le risque que les paiements soient altérés avant la compensation bancaire.

Exploitation des écoles et gestion des installations

N°	Recommandations
20.	Le Service des installations devrait élaborer un plan de travail annuel qui tient compte des objectifs annuels du district et de ceux du plan stratégique pluriannuel du OCDSB. Ce plan de travail devrait fixer les objectifs et les échéanciers des activités fondamentales du Service et définir les responsabilités qui s'y rattachent
21.	La direction devrait établir un plan pluriannuel d'entretien et de réparation et déterminer le financement disponible pour le mettre en œuvre.
22.	La direction devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend les mesures à mettre en œuvre et les outils de surveillance et de gestion du plan.
23.	La direction devrait présenter des rapports annuels officiels sur les économies d'énergie réalisées par rapport à la consommation prévue dans son plan de gestion de l'énergie.
24.	Le OCDSB devrait continuer de demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques conciliées.

N°	Recommandations
25.	Le Service devrait privilégier les conceptions économiques, les superficies au sol normalisées, la conservation d'énergie et les pratiques de construction économiques pour réduire au minimum les coûts de construction, d'entretien et de fonctionnement.