

**Ministère de l'Éducation**

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

**Février 2010**

## Table des matières

<b>Résumé .....</b>	<b>1</b>
Introduction .....	1
Gestion et administration du conseil scolaire.....	1
Recommandation :.....	2
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles .....	2
Recommandations :.....	3
Gestion financière.....	4
Recommandations .....	4
Exploitation des écoles et gestion des installations .....	5
Recommandations :.....	5
<b>1. Contexte et aperçu.....</b>	<b>6</b>
1.1 Profil et structure du conseil scolaire .....	6
1.2 Principales priorités du conseil scolaire .....	6
1.3 Rendement des élèves .....	7
1.4 Sommaire financier .....	8
1.5 Principales statistiques du conseil scolaire .....	10
<b>2. Gestion et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations .....</b>	<b>12</b>
Établissement d'un modèle de gestion efficace .....	14
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels .....	18
Processus décisionnel .....	20
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	22
Relève et développement du talent .....	22
Participation des intervenants.....	23
Recommandation :.....	25
<b>3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles – Conclusions et recommandations .....</b>	<b>26</b>
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 .....	28

3.2	Gestion des ressources humaines.....	29
	Recrutement et embauche du personnel .....	32
	Relations de travail .....	33
	Processus d'évaluation du rendement des employés.....	34
	Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité .....	37
	Gestion des ressources humaines et données sur la paie.....	37
	Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire .....	38
	Surveiller la satisfaction du personnel.....	39
	Recommandations : .....	39
3.3	Dotation en personnel / affectation .....	40
	Processus annuels de planification des besoins en personnel et d'affectation du personnel.....	41
	Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel ..	44
<b>4.</b>	<b>Gestion financière – Conclusions et recommandations .....</b>	<b>46</b>
4.1	Organisation des finances .....	46
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels .....	48
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte .....	48
	Surveillance et communication des politiques .....	49
	Recommandations : .....	49
4.2	Planification et élaboration du budget.....	50
	Processus d'élaboration du budget annuel.....	51
	Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire .....	53
4.3	Information et analyse financières .....	55
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière .....	56
	Rapports financiers intermédiaires et annuels .....	56
	Vérification .....	57
	Recommandation : .....	59
4.4	Gestion de la trésorerie.....	59
	Gestion de l'encaisse et des investissements.....	60
4.5	Gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions .....	61
	Gestion des fonds dans les écoles .....	62
	Gestion des recettes non tirées de subventions .....	63

4.6	Approvisionnement .....	64
	Politiques et modalités .....	66
	Participation à des initiatives d'achats groupés .....	67
	Niveaux de pouvoir d'achat.....	67
	Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats et de cartes de crédit institutionnelles .....	69
	Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement .....	70
	Utilisation du transfert électronique de fonds .....	70
<b>5. Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations .....</b>		<b>71</b>
5.1	Organisation des opérations et des installations.....	71
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels .....	73
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte .....	73
	Surveillance et communication des politiques .....	74
5.2	Conciergerie et entretien.....	75
	Le modèle de dotation / d'affectation du conseil appuie les normes de nettoyage et d'entretien .....	76
	Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel .....	78
	Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité	78
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien .....	79
	Systèmes de gestion, surveillance et soutien des projets.....	79
5.3	Gestion de l'énergie .....	80
	Plan de gestion de l'énergie.....	81
	Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie.....	82
5.4	Santé et sécurité .....	83
	Gestion de la santé et de la sécurité.....	83
5.5	Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations .....	86
	Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations .....	87
	Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations.....	88
5.6	Gestion de la construction .....	89
	Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations .....	90

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction .....	91
Tenue à jour de la liste approuvée de fournisseurs de services professionnels.....	91
<b>Annexes .....</b>	<b>93</b>
Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel .....	93
Objectifs de l'Examen opérationnel.....	93
Portée de l'Examen opérationnel.....	93
Méthodologie de l'Examen opérationnel .....	94
L'Équipe d'examen opérationnel.....	97
Limites de l'Examen.....	98
Annexe B : Résumé des recommandations.....	99

## Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'Examen opérationnel du Peel District School Board (le conseil scolaire), réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel formée de consultants externes de Deloitte et Touche et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'Examen opérationnel, qui a commencé le 7 décembre 2009, a duré quatre jours.

## Introduction

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

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

L'Équipe d'examen a constaté que le conseil scolaire avait adopté de nombreuses pratiques exemplaires. Parmi les points forts relevés au sein du conseil scolaire, mentionnons son plan stratégique, son processus d'élaboration du budget annuel et son plan pluriannuel de gestion de l'énergie. Un résumé des conclusions et des recommandations relatives à chacun des domaines fonctionnels examinés est présenté ci-après. Les détails se trouvent dans les sections subséquentes du rapport.

## Gestion et administration du conseil scolaire

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

- L'établissement d'un modèle de gestion qui définit clairement la répartition des tâches et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation pour le maintien de relations de travail efficaces.
- L'élaboration et la communication d'un plan stratégique pour 2009-2013, à l'aide de son *Bulletin scolaire pour la réussite des élèves*. Ce document fait également office de plan opérationnel annuel du conseil scolaire, alors que chacun des objectifs comprend des cibles d'amélioration et touche des domaines comme les ressources humaines, les services financiers et les installations.
- La tenue d'une séance officielle d'orientation pour les nouvelles conseillères et les nouveaux conseillers scolaires, laquelle comportait un volet de mentorat offert par leurs homologues chevronnés, et un cartable présentant l'inventaire détaillé des fonctions scolaires et opérationnelles du conseil scolaire.
- L'élaboration d'un plan formel de mobilisation des intervenants et de communication qui encourage la participation active et régulière des principaux acteurs internes et externes.

La direction reconnaît la nécessité de prévoir à moyen terme les départs à la retraite des membres de la haute direction et de porter une attention particulière aux services des ressources humaines, des finances, de l'exploitation des écoles et de gestion des installations. L'Équipe d'examen fait remarquer qu'il serait profitable pour le conseil scolaire de se consacrer davantage à la planification de la relève. Le conseil scolaire a élaboré un plan de relève officiel pour son personnel enseignant, mais pas pour l'équipe d'administration principale de son personnel non enseignant.

#### **Recommandation :**

- Le conseil scolaire devrait élargir son plan de relève officiel pour y inclure les principaux postes de gestion des fonctions administratives et de soutien. Le conseil scolaire est actuellement doté d'un programme de développement du leadership pour soutenir la planification de la relève du personnel enseignant, conformément à la Stratégie ontarienne en matière de leadership.

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

Dans l'ensemble, le service des RH du conseil scolaire a fait preuve d'un bon degré d'efficacité opérationnelle. Ce service a mis en œuvre bon nombre des principales pratiques suivantes :

- 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).

- Un programme de gestion de l'assiduité est en place, et 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.
- 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.
- Des enquêtes confidentielles sur la satisfaction des employées et des employés sont menées régulièrement.
- Des entrevues de fin d'emploi confidentielles ont lieu pour toute personne qui démissionne.

L'Équipe d'examen a fait remarquer qu'il serait profitable pour le conseil scolaire de se consacrer davantage à deux aspects des ressources humaines. Bien que le conseil scolaire dispose actuellement d'un processus global de recrutement, il lui serait avantageux de le compléter par une politique officielle qui lui permettrait de prévoir les difficultés actuelles et futures en matière de recrutement. Cette politique tiendrait compte des objectifs organisationnels, des politiques de l'organisation et de ses concurrents en matière de gestion du personnel, des sources privilégiées de recrutement, des besoins de l'organisation, du coût du recrutement et de ses incidences financières. Une politique officielle de recrutement permettrait aussi de faire en sorte que le conseil scolaire atteigne son objectif stratégique en matière de recrutement et conservation du personnel.

La direction est également invitée à élaborer une politique ou une procédure pour régir et appuyer les mesures disciplinaires et de renvoi visant le personnel enseignant et non enseignant. Le système actuel contient des éléments de processus disciplinaires graduels qui sont décrits dans la documentation du service des RH et les conventions collectives. Le personnel des RH connaît bien les mesures informelles et les applique régulièrement. Une politique officielle permettra de garantir l'uniformité et la transparence du processus tant pour la direction que pour le personnel, à l'intérieur comme à l'extérieur du service des RH.

### **Recommandations :**

- La direction devrait élaborer des politiques de recrutement et veiller à ce qu'elles soient révisées chaque année afin que la planification du personnel favorise le rendement des élèves.

- Afin de garantir l'uniformité et la transparence en matière de discipline, la direction devrait élaborer une politique ou un processus régissant les mesures disciplinaires et de renvoi visant le personnel enseignant et non enseignant.

## **Gestion financière**

Le service accumule plusieurs réussites grâce à l'application des principales pratiques suivantes dans le domaine de la gestion financière :

- Le processus d'élaboration du budget annuel est transparent, clairement communiqué, et incorpore les observations de tous les principaux intervenants, y compris le personnel, la direction, les conseillères et conseillers scolaires et la communauté.
- Le conseil scolaire participe activement à des consortiums d'achat, à des centrales d'achat ou à des initiatives d'achats groupés.
- Le conseil s'est doté d'un processus de gestion de l'encaisse qui permet de maximiser les recettes en intérêts et d'effectuer des investissements à court terme, lorsque ceux-ci sont judicieux, pour veiller à ce que les frais de service de la dette puissent être payés à échéance.
- 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.

Le service des finances ne dispose pas encore de son propre plan de service. Ses activités sont plutôt décrites dans le plan global des services de soutien opérationnel. Pour mettre les priorités du service en lien avec les indicateurs de rendement et les responsabilités, le service devrait continuer de présenter séparément les activités financières dans le plan des services de soutien opérationnel, et élaborer un plan distinct pour le service des finances. Cette approche faciliterait une définition claire des rôles et favoriserait la collaboration entre les membres de l'équipe.

Le conseil scolaire est actuellement doté d'un comité de vérification composé de trois membres du Conseil et de l'administration principale. Le comité ne comptant aucun membre externe, le conseil scolaire devrait en ajouter pour assurer un fonctionnement efficace.

## **Recommandations**

- La direction devrait continuer de présenter séparément les activités financières dans le plan des services de soutien opérationnel, et élaborer un plan distinct

pour le service des finances, lequel correspondrait au plan opérationnel et au plan stratégique global. Elle sera ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.

- La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de nommer au sein du comité de vérification des conseillères et des conseillers externes qui contribueraient à son efficacité.

### **Exploitation des écoles et gestion des installations**

Le service a adopté plusieurs des principales pratiques suivantes dans l'exécution de ses activités de conciergerie et d'entretien :

- Un système d'ordre de travail automatisé (informatisé) permet de consigner, de surveiller et d'évaluer les projets ainsi que de veiller à l'utilisation à bon escient des ressources.
- L'administration principale a établi un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend des mesures à mettre en œuvre et des outils de surveillance et de gestion du plan.
- 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.

### **Recommandations :**

- Aucune

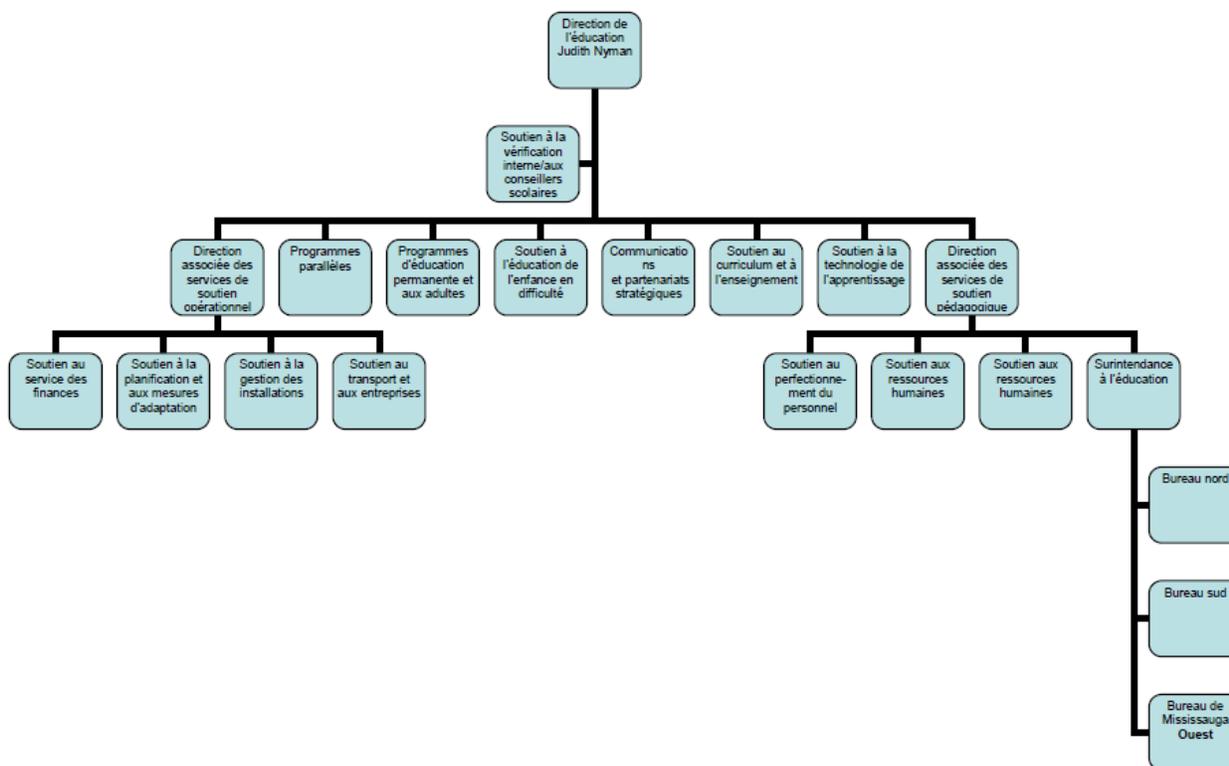
# 1. Contexte et aperçu

## 1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le Peel District School Board vise un objectif en particulier : la réussite de chaque élève. Les parents, les enseignantes et enseignants, le personnel de soutien, l'administration et les conseillères et conseillers ont un but en commun, celui de soutenir les élèves, de les mettre au défi, de les encourager à s'accomplir. Offrant l'éducation publique à plus de 139 000 élèves, il a instauré une vaste gamme de programmes dans ses 241 écoles.

Bien que le Peel District School Board soit un conseil scolaire en croissance, le nombre d'inscriptions est stable pour le moment selon la direction.

L'administration principale du conseil scolaire est composée de la directrice de l'éducation, de deux directions associées et de 14 cadres supérieurs répartis comme suit :



## 1.2 Principales priorités du conseil scolaire

La vision du Peel District School Board est la suivante : « **Service-Leadership-Succès** ». Pour illustrer cette vision, le conseil scolaire a adopté l'énoncé de mission suivant : **Un apprentissage permanent : s'efforcer d'être le meilleur.**

Pour mener à bien cette mission, le conseil scolaire a adopté un ensemble de valeurs qui traduit la vision et les valeurs communes de tous les membres de l'organisation :

1. Bienveillance
2. Faculté d'adaptation
3. Travail d'équipe

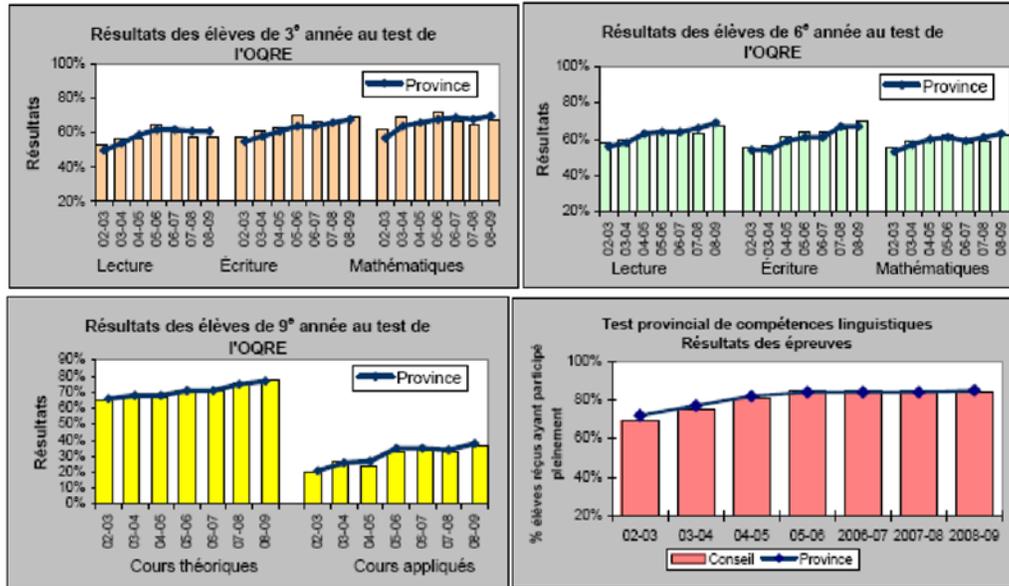
Ces objectifs et priorités sont mis en œuvre dans chaque école à l'aide du processus de planification de la réussite scolaire et tiennent compte des objectifs et stratégies du *Bulletin scolaire pour la réussite des élèves*.

Pour appuyer la mise en place de son plan stratégique, le conseil scolaire a adopté un *Bulletin scolaire de la réussite des élèves* et un plan opérationnel. Ensemble, ces éléments forment la base d'un plan stratégique efficace pour l'organisation, sujet dont il sera question à la section 2 du présent rapport.

### **1.3 Rendement des élèves**

Les résultats du conseil scolaire aux tests de l'OQRE démontrent que les notes en mathématiques des élèves de 3<sup>e</sup> et de 6<sup>e</sup> année correspondent à la moyenne provinciale. En 2008-2009, les résultats en lecture des élèves de 6<sup>e</sup> année sont dans la moyenne provinciale, tandis que ceux des élèves de 3<sup>e</sup> année sont légèrement sous la moyenne provinciale. Les résultats en lecture des élèves de 3<sup>e</sup> et de 6<sup>e</sup> année ont atteint ou dépassé la moyenne provinciale.

Au secondaire, les résultats des élèves de 9<sup>e</sup> année aux tests de l'OQRE se sont constamment améliorés depuis 2005-2006. Les tableaux suivants illustrent les résultats du conseil scolaire obtenus aux tests de l'OQRE et au TPCL au cours des six dernières années.



## 1.4 Sommaire financier

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

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

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

### Données financières – résumé (Revenus)

Revenus	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Subventions générales	731 476 237 \$	782 518 564 \$	824 160 403 \$
Impôt local	483 091 692 \$	503 487 875 \$	513 206 781 \$
Revenus du conseil scolaire	21 375 748 \$	28 594 166 \$	8 325 456 \$
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	26 604 550 \$	21 511 615 \$	18 587 329 \$
<b>Total des revenus</b>	<b>1 262 548 227 \$</b>	<b>1 336 112 220 \$</b>	<b>1 364 279 969 \$</b>

**Summary Financial Data (Dépenses )**

<b>Dépenses</b>	<b>États financiers 2007-2008</b>	<b>États financiers 2008-2009</b>	<b>Prévisions révisées 2009- 2010</b>
Dépenses de fonctionnement	1 124 705 004 \$	1 191 399 792 \$	1 266 086 449 \$
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	91 506 846 \$	85 500 722 \$	69 008 363 \$
Virement à/de la réserve	40 435 712 \$	59 211 708 \$	29 185 155 \$
<b>Total des dépenses</b>	<b>1 256 647 562 \$</b>	<b>1 336 112 222 \$</b>	<b>1 364 279 967 \$</b>
<b>Excédent (déficit)</b>	<b>5 900 665 \$</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>

**Réserves et revenus reportés du conseil scolaire**

<b>Réserves et revenus reportés du conseil scolaire</b>	<b>États financiers 2007-2008</b>	<b>États financiers 2008-2009</b>	<b>Prévisions révisées 2009- 2010</b>
Gratifications de retraite	17 387 729 \$	17 536 787 \$	21 686 787 \$
Réserve pour les fonds de caisse	6 517 627 \$	24 237 651 \$	17 754 600 \$
Réserve pour les régimes d'assurance	1 891 928 \$	1 891 928 \$	1 891 928 \$
Réserve pour la cafétaria	471 637 \$	901 489 \$	1 051 489 \$
Réserve pour le Coca Cola	1 296 162 \$	1 913 842 \$	966 281 \$
Réserve d'emprunt pour installations destinées aux élèves	0 \$	130 360 165 \$	143 263 078 \$
Réserve pour subvention des installations destinées aux élèves	35 536 939 \$	0 \$	0 \$
<b>Total des fonds de réserve</b>	<b>63 102 022 \$</b>	<b>176 841 862 \$</b>	<b>186 614 163 \$</b>
Produits de réserve de disposition - autre	2 655 887 \$	2 769 716 \$	2 609 716 \$
Réserve CPM/CPC	410 847 \$	410 847 \$	410 847 \$
Efficacité énergétique - Opérations	0 \$	1,247,269 \$	0 \$
Efficacité énergétique - Immobilisations	0 \$	1,720,408 \$	0 \$
<b>Total des revenus reportés</b>	<b>3,066,734 \$</b>	<b>6,148,240 \$</b>	<b>3,020,563 \$</b>
<b>Total des réserves et des revenus reportés du conseil</b>	<b>66 168 756 \$</b>	<b>182 990 102 \$</b>	<b>189 634 726 \$</b>

## 1.5 Principales statistiques du conseil scolaire

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

### Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres réels 2002-2003	Prévisions révisées 2009-2010
EQM de l'école de jour – élémentaire	84 180	96 502
EQM de l'école de jour – secondaire	38 536	43 766
<b>Effectif total de l'école de jour</b>	<b>122 716</b>	<b>140 268</b>

### Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-2004	2009-2010
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	11%	90%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	45%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	25,15	24,92
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	28%	100%
Pourc. de classes à années multiples	25%	29%

### Personnel

Personnel	2003-2004	2009-2010
Enseignantes et enseignants	6 855	8 891
Aides-enseignantes et aides-enseignants	815	1 273
Autres personnes-ressources pour les élèves	348	630
Personnel administratif de l'école	370	459
Personnel de bureau de l'école	482	602
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	877	1 242
Autre personnel hors classe	327	377
<b>Total du personnel</b>	<b>10 073</b>	<b>13 472</b>
<b>Rapport élèves-enseignant</b>	<b>1:18</b>	<b>1:16</b>

<b>Personnel</b>	<b>2003-2004</b>	<b>2009-2010</b>
<b>Employés EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)<sup>1</sup></b>	<b>82,1</b>	<b>96,0</b>
<b>Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux</b>	<b>86,2 %</b>	<b>90,7 %</b>

### Éducation de l'enfance en difficulté

<b>Éducation de l'enfance en difficulté</b>	<b>2003-2004</b>	<b>2009-2010</b>
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	72 089 472 \$	168 521 510 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	80 407 235 \$	136 987 814 \$
<b>Dépenses supérieures à la subvention (réserve)</b>	<b>8 317 763 \$</b>	<b>31 533 696 \$</b>

### Utilisation des écoles

<b>Utilisation des écoles</b>	<b>2003-2004</b>	<b>2009-2010</b>
Nombre d'écoles	204	240
Effectif total de l'école de jour	122 716	140 268
<b>Capacité totale (places)</b>	<b>104 912</b>	<b>147 475</b>
<b>% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)</b>	<b>117,0 %</b>	<b>95,1 %</b>
<b>Superficie du conseil scolaire (km<sup>2</sup>)</b>	<b>1 246</b>	<b>1 246</b>

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

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

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

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

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

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

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

## Établissement d'un modèle de gestion efficace

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

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

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

## Processus décisionnel

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

## Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

## Relève et développement du talent

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Dans le cadre de la Stratégie ontarienne en matière de leadership du ministère, la direction de l'éducation, avec l'appui des RH, a établi un plan officiel de relève et de développement du talent pour améliorer et maintenir les compétences en leadership.	No

## Participation des intervenants

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillères et conseillers scolaires et l'administration principale font activement et régulièrement participer les intervenants internes et externes à l'aide de 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

Le conseil scolaire a adopté une structure de gestion qui définit clairement les rôles et les responsabilités des conseillères et conseillers scolaires ainsi que des membres de l'administration principale. La structure de gestion comprend un conseil formé de douze conseillères et conseillers scolaires chevronnés et de deux élèves conseillers. Le conseil scolaire est actuellement doté d'un code de déontologie pour les conseillères et conseillers scolaires, lequel figure dans les règlements. Le Conseil compte plusieurs conseillères et conseillers scolaires de longue date, dont l'expérience varie entre 3 et 31 ans. Le Conseil se réunit le deuxième et le quatrième jeudi de chaque mois.

Outre le comité plénier, le conseil scolaire compte trois comités permanents, un comité établi par la loi et des comités ponctuels et communautaires. Les comités permanents sont les suivants : le comité des programmes d'enseignement et du curriculum; le comité d'aménagement matériel et de construction; et le comité consultatif des RH et des négociations. Six membres du conseil scolaire sont nommés annuellement pour siéger aux deux premiers comités, et le dernier est un comité plénier qui se réunit à la demande de son président. Le Comité consultatif pour l'enfance en difficulté est un comité établi par la loi composé de trois conseillères et conseillers scolaires nommés chaque année, et de 12 membres représentant divers organismes et associations voués à la défense des droits des enfants ayant des besoins particuliers.

Voici la liste des 27 comités ponctuels et communautaires :

1. Comité de recrutement de la direction de l'éducation
2. Comité de recrutement des surintendantes et surintendants, et des contrôleuses et contrôleurs
3. Comité d'entrevue des directions d'écoles – élémentaire
4. Comité d'entrevue des directions adjointes d'écoles – élémentaire
5. Comité d'entrevue des directions d'école et des directions adjointes – secondaire
6. Comité de vérification
7. Brampton Safe City Association
8. Conseil de sécurité de la Ville de Brampton
9. Comité de liaison en éducation de Brampton
10. Association de prévention de la criminalité juvénile de Peel
11. Conseil de sécurité routière de Mississauga
12. Comité de griefs
13. Conseil régional de l'Ontario Public School Boards' Association (OPSBA)
14. Conseil d'administration de l'OPSBA
15. Comité de surveillance des conseillères et conseillers scolaires
16. Comité des choix d'apprentissage créatif

17. Conseil des présidents des élèves de Peel
18. IDCA + comité de projet
19. Comité de discipline du Conseil
20. Comité de participation des parents
21. Comité directeur des programmes régionaux
22. Comité de la ferme-école Britannia
23. Comité de travail sur l'accessibilité
24. Comité d'élaboration des politiques en matière de souvenirs historiques
25. Comité d'examen des politiques en matière de conflit d'intérêts
26. Comité d'orientation relatif à un cadre d'apprentissage et de travail respectueux
27. Comité du consortium de transport des élèves

Dans son modèle de gestion, le conseil scolaire a instauré des politiques qui orientent la gestion des conseillères et conseillers scolaires et qui énoncent des directives permettant de distinguer clairement les rôles et responsabilités de la direction et ceux des conseillères et conseillers scolaires. Ces politiques sont décrites dans l'annexe C, « Devoirs et responsabilités des membres du Peel District School Board », des règlements ainsi que dans le document de politique intitulé *Senior Staff – Administrative Responsibilities* (cadres supérieurs – responsabilités administratives), qui décrit les responsabilités qui relèvent de la direction de l'éducation.

Selon ce règlement, les conseillères et conseillers scolaires établissent et maintiennent les politiques, alors que l'administration principale élabore et met en œuvre des plans et des procédures de fonctionnement qui s'harmonisent à l'objectif principal du conseil scolaire : l'amélioration du rendement des élèves. La présidente du Conseil a fait valoir qu'en dépit du fait que le rendement des conseillères et conseillers scolaires ne fait pas l'objet d'une évaluation officielle, les rétroactions de l'administration principale et de l'ensemble de la communauté tiennent lieu d'évaluation informelle.

Le Conseil propose aux nouvelles conseillères et aux nouveaux conseillers scolaires une séance d'orientation en bonne et due forme comportant un volet de mentorat offert par ses membres chevronnés, séance qui leur permet de se familiariser avec leurs rôles et responsabilités. Les conseillères et conseillers scolaires expérimentés sont jumelés à de nouveaux membres de la même famille d'écoles. De plus, la haute direction distribue aux nouvelles conseillères et aux nouveaux conseillers scolaires une

trousse d'orientation qui leur présente un tour d'horizon des principales fonctions scolaires et opérationnelles du conseil scolaire.

Les relations entre la présidence, la vice-présidence et la direction de l'éducation sont fondées sur la collégialité et la collaboration. Le même type de relations unit l'équipe des cadres supérieurs et les conseillères et conseillers scolaires. Le conseil scolaire a établi un ensemble de politiques et de procédures qui encadrent le processus décisionnel et favorisent l'efficacité des opérations du conseil scolaire. Les conseillères et conseillers scolaires collaborent avec l'administration principale à la faveur de la structure du comité, qui est propice aux débats et aux discussions, et qui simplifie les processus décisionnels comme le processus d'examen des politiques et le processus d'élaboration du budget. Ces processus figurent sur le site Web du conseil scolaire.

Le poste de directeur de l'éducation est actuellement pourvu à titre intérimaire pendant le processus de recrutement officiel. La direction de l'éducation est appuyée par une équipe composée de huit cadres supérieurs. Celle-ci compte deux directrices associées de l'éducation; la première est responsable des services de soutien opérationnel et l'autre, des services de soutien pédagogique. L'équipe compte en outre six autres cadres supérieurs qui relèvent de la directrice de l'éducation. Celle-ci supervise aussi le travail des services de soutien à la vérification interne et des services des conseillères et conseillers scolaires qui coordonnent les procédures du Conseil, les réunions du comité et les activités connexes.

La réunion de planification et de leadership de l'administration principale, appelée conseil de leadership, a lieu le premier et le second mardi de chaque mois, en avant-midi. Le conseil de leadership est composé de la directrice de l'éducation, des directrices associées et directeurs associés, des surintendantes et surintendants et des contrôleuses et contrôleurs chargés de l'administration du système. Outre le conseil de leadership, il existe huit types de comités mensuels composés de membres du personnel :

1. Bureau de direction
2. Comité exécutif
3. Conversations fécondes
4. Services de soutien pédagogique
5. Services de soutien opérationnel
6. Conseil de la direction
6. Comités consultatifs :

- Comité consultatif du curriculum, de l'enseignement et des services de soutien à l'éducation de l'enfance en difficulté
- Comité consultatif du perfectionnement du personnel et du soutien scolaire
- Comité consultatif des technologies d'apprentissage
- Comité consultatif des ressources humaines
- Comité consultatif des communications
- Comité consultatif des installations et du transport
- Comité consultatif des finances

#### 7. Surintendantes et surintendants de l'éducation secondaire

Le Conseil procède chaque année à une évaluation officielle du rendement de la direction de l'éducation. Cet examen évalue la mesure dans laquelle la direction de l'éducation a atteint les objectifs énoncés dans le *Bulletin scolaire pour la réussite des élèves*. L'ensemble des conseillers et conseillères scolaires participe à l'examen. Une fois celui-ci achevé, la présidence et la direction l'éducation l'étudient ensemble avant sa présentation à une réunion du Conseil tenue à huis clos. Les progrès réalisés dans ces domaines sont également soulignés dans le rapport annuel de la direction de l'éducation.

### **Élaboration et présentation des buts et priorités annuels**

Depuis 2002, le Peel District School Board a adopté une approche de carte de pointage équilibré pour mettre au point son plan stratégique pluriannuel, le *Bulletin scolaire pour la réussite des élèves*. À l'aide du bulletin scolaire, le Conseil affirme être en mesure de démontrer la relation de cause à effet entre des démarches ou des projets précis et les résultats obtenus. Un vaste processus de consultation auprès d'intervenants internes et externes a permis de fixer les huit objectifs suivants :

- Encourager les relations positives (dans tous les domaines) entre le conseil scolaire et le personnel ainsi que l'école et la collectivité.
- Optimiser le rendement des élèves par la planification de la réussite scolaire (dans tous les domaines).
- Faire en sorte que les élèves et les membres du personnel puissent vivre dans un milieu d'apprentissage et de travail sécuritaire et approprié.

- Attirer, former et conserver un personnel diversifié et constitué de personnes résolues, dévouées et bienveillantes.
- Utiliser efficacement les ressources.
- Se servir efficacement de la technologie avec les élèves et le personnel.
- Assurer l'équité pour les élèves et le personnel.

Au moyen d'un processus de vérification du système, le conseil scolaire confirme ces objectifs tous les cinq ans afin de s'assurer qu'ils demeurent pertinents et sensés pour tous ses groupes d'intervenants.

Chaque objectif comporte un indicateur de mesure du succès, une cible, de même que des démarches et projets précis pour optimiser le rendement. On désigne parmi les membres de l'équipe de leadership un champion qui assume l'obligation de rendre compte des huit objectifs énoncés. Le champion est chargé de recueillir, contrôler, transmettre et interpréter les données se rapportant à l'indicateur, ainsi que les mesures des processus sous-jacents. Le champion mesure régulièrement les progrès et signale à l'équipe de leadership toute tendance inquiétante de l'indicateur. Le Conseil définit ses propres points de référence tant externes qu'internes. Cette approche lui permet de modifier sa stratégie en fonction des besoins.

Chaque objectif comporte des projets délibérément choisis qui exerceront une incidence maximale sur l'indicateur correspondant. Chaque projet a un début et une fin, et est supervisé par un responsable de projet. Ce responsable élabore un modèle qui décrit clairement le projet, les structures du comité, les exigences budgétaires, les échéances et le contexte. On forme des équipes multidisciplinaires pour chaque projet, tout en misant sur la contribution de personnes à différents niveaux de l'organisation pour planifier la relève. Ces modèles aident l'équipe à contrôler les ressources allouées en vue de favoriser le rendement attendu. On évalue les projets deux ou trois fois par année pour s'assurer qu'ils sont sur la bonne voie. Les responsables de projets peuvent proposer des modifications, au besoin.

La sélection de ces projets résulte d'un processus prolongé que l'équipe de leadership amorce en procédant à un examen des plans de service et des résultats antérieurs des bulletins scolaires. Cette étape est suivie d'une vaste consultation des membres du personnel et des intervenants (p. ex., les Comités consultatifs pour l'enfance en difficulté (CCED), les chefs spirituels). La carte de pointage finale est envoyée à chaque membre du personnel pour faire appel à sa responsabilité individuelle et l'aider à comprendre la nature de sa contribution à l'amélioration du rendement des élèves dans le CSD de Peel. En plus, tous les aspects de la carte de pointage équilibré sont affichés sur le site Web du conseil scolaire afin d'accroître la transparence au sein du système

scolaire et de faire en sorte tous les membres du personnel et de la communauté partagent la même vision des objectifs, des démarches et des réalisations du Conseil.

Le *Bulletin scolaire pour la réussite des élèves* sert aussi de plan opérationnel annuel du conseil scolaire et touche des domaines comme les ressources humaines, les services financiers et les services de gestion des installations. Les projets sont délibérément conçus de façon à comporter un maximum de capacités interfonctionnelles, ce qui favorise l'établissement de liens étroits entre les fonctions d'enseignement et les fonctions administratives. Par exemple, un des aspects privilégiés consiste à « attirer, perfectionner et retenir du personnel », ce qui correspond aux priorités du service des ressources humaines, mais touche aussi plusieurs projets associés qui sont soutenus par différents services et groupes d'employés. Le suivi est réalisé à l'aide des modèles de projet et du tableau de bord des données.

Bien que ces bulletins scolaires englobent des projets qui sont opérationnels dans le système et qui figurent dans les plans de service, le Conseil devrait revoir le nombre et la nature de ces importants projets opérationnels qui ne font pas partie du cadre de la carte de pointage. Cette mesure permettra de déterminer s'il serait avantageux d'élaborer un plan opérationnel plus vaste englobant ces projets.

L'administration principale communique tous les ans aux conseillères et conseillers scolaires l'état et les résultats du *Bulletin scolaire de la réussite des élèves*. Les plans de projets qui sont inscrits au plan stratégique font plus fréquemment l'objet de comptes rendus dans les diverses structures de comités. La direction de l'éducation publie un rapport annuel pour informer la communauté.

## **Processus décisionnel**

La principale responsabilité des conseillères et conseillers scolaires consiste à élaborer des politiques et une orientation stratégique pour le conseil scolaire. L'équipe d'administration principale élabore et met en œuvre des plans et des procédures permettant d'assurer le respect des politiques du Conseil et gère les opérations quotidiennes du conseil scolaire. Ces responsabilités sont clairement définies dans les règlements du Conseil, dont la dernière mise à jour remonte à septembre 2007.

Les membres du Conseil se rencontrent le deuxième et le quatrième mardi de chaque mois, et toutes les réunions du Conseil et du comité permanent sont ouvertes au public. Conformément à la *Loi sur l'éducation*, sont tenues à huis clos les réunions qui portent sur des questions ayant trait aux employées et employés, aux biens, à la négociation des contrats et aux litiges.

L'ordre du jour du Conseil est établi selon un processus standard. L'adjointe de direction rédige l'ordre du jour provisoire des réunions du Conseil. L'ordre du jour provisoire est ensuite présenté à la réunion du comité exécutif, après quoi la direction

de l'éducation, la direction adjointe, la présidence et la vice-présidence du Conseil procèdent à sa mise au point définitive. L'ordre du jour provisoire présente les points courants, comme les procès-verbaux des réunions du conseil scolaire et des comités, toute autre question administrative abordée à une réunion antérieure du conseil scolaire, les rapports du personnel et tous les autres points qui surviennent régulièrement.

Les conseillères et conseillers scolaires et l'administration principale disposent des processus qui conviennent pour élaborer et tenir à jour les politiques et les procédures administratives assurant l'efficacité et l'efficacités des opérations du conseil. L'élaboration de nouvelles politiques fait suite aux motions de conseillères et conseillers scolaires, aux recommandations de membres du personnel ou aux directives du ministère. Pour lancer le processus, une conseillère ou un conseiller scolaire soumet au Conseil un avis de motion recommandant la formation d'un comité d'élaboration des politiques. La motion comprend le motif de la proposition, une recommandation quant à la composition du comité, les échéances possibles et une indication que le mandat du comité d'orientation sera élaboré, puis présenté au Conseil.

Les cadres supérieurs sont également habilités à proposer des politiques ou des modifications aux politiques pour répondre aux besoins du système. Ces politiques font l'objet sont examinées attentivement par différents comités d'employées et employés, et sont ensuite présentées au comité d'examen des conseillères et conseillers scolaires avant d'être soumis à l'approbation du Conseil.

Les politiques prescrites par le ministère de l'Éducation, comme celle touchant la sécurité dans les écoles, sont élaborées par un comité formé de membres du personnel (incluant des représentants des conseillères et conseillers scolaires). Le projet de politique est présenté à différents comités d'employés et au comité d'examen des conseillères et conseillers scolaires avant d'être soumis à l'approbation du Conseil.

Les politiques et règlements du conseil scolaire sont mis à jour tous les trois ans par le comité d'examen des conseillères et conseillers scolaires. L'examen porte sur des éléments tels que les changements de titres, une révision de toutes les recommandations émanant de membres du personnel pour y apporter des modifications et des éclaircissements, ainsi que les modifications proposées par les conseillères et conseillers scolaires. Les modifications aux politiques sont alors soumises à l'approbation du comité plénier, puis sont diffusées dans tout le système et affichées sur l'intranet et le site Web du Conseil.

Chaque politique affichée sur le site Web est soumise à un cycle de révision, et la date de la plus récente révision ou approbation est clairement indiquée. Bien que la plupart des politiques soient à jour, certains des textes affichés sur le site Web doivent être révisés et font peut-être déjà l'objet d'un examen dans le cadre du cycle de révision

établi par le conseil scolaire. Celui-ci devrait revoir ses processus pour s'assurer que toutes les politiques en vigueur sont affichées sur le site Web.

### **Structure organisationnelle et obligation de rendre compte**

La structure de gestion comprend un conseil formé de 12 conseillères et conseillers scolaires chevronnés. Les conseillères et conseillers scolaires approuvent les politiques et les règlements opérationnels et veillent à ce que le conseil scolaire atteigne ses objectifs pédagogiques et réponde aux besoins de tous les élèves.

La structure, les rôles et les responsabilités de l'équipe d'administration principale du conseil scolaire ont été clairement définis et documentés dans les règlements du Conseil. La direction de l'éducation bénéficie de l'appui d'une équipe de huit cadres supérieurs. Celle-ci compte deux directrices associées; la première est responsable des services de soutien opérationnel et l'autre, des services de soutien pédagogique. Celle qui est chargée des services de soutien opérationnel assume la responsabilité de quatre fonctions : les services de soutien aux finances; les services de soutien à la planification et à l'hébergement; les services de soutien à la gestion des installations; et les services de soutien au transport et aux entreprises. La directrice associée qui est chargée des services de soutien pédagogique assume la responsabilité de trois fonctions : les services de perfectionnement du personnel et de soutien scolaire; les services de soutien aux ressources humaines; les surintendances de l'éducation. Le conseil scolaire compte 13 surintendantes et surintendants de l'éducation répartis dans trois bureaux régionaux.

De plus, des cadres supérieurs, qui relèvent de la direction de l'éducation, sont responsables des aspects suivants : les programmes parallèles; le soutien aux écoles secondaires; l'éducation permanente et la formation pour adultes; les services de soutien au curriculum et à l'enseignement; les services de soutien à la technologie de l'apprentissage. La direction de l'éducation supervise également le travail des services de soutien à la vérification interne et des services des conseillères et conseillers scolaires qui coordonnent les procédures du Conseil, les réunions du comité et les activités connexes.

Le conseil scolaire a indiqué que la dernière refonte de sa structure organisationnelle remontait à sept ans, et que les rôles et responsabilités de chaque poste sont clairement documentés et communiqués. L'organigramme du conseil scolaire est publié sur son site Web avec un répertoire du personnel clé.

### **Relève et développement du talent**

Dans le but d'améliorer et de maintenir les compétences en leadership scolaire, le conseil scolaire a adopté des processus pour la planification de la relève et le développement de talent. Les efforts soutenus qui ont été déployés à cet effet ont

engendré une culture positive de soutien au Conseil. Le Conseil a mis au point *Side by Side*, un programme de mentorat par les pairs à l'intention du personnel enseignant et des surintendantes et surintendants. Le but du programme consiste à accroître la compétence et la confiance des personnes qui ont été promues à un poste comportant des responsabilités plus importantes. De plus, un certain nombre d'activités de perfectionnement professionnel est offert aux employés au moyen d'une application Web appelée *My Learning Plan* (mon plan d'apprentissage). Ce logiciel permet aux employés de s'inscrire à des activités d'apprentissage professionnel et de faire le suivi de leur formation et de leurs progrès. Tous les employés ont la possibilité de se créer un plan d'apprentissage personnel par voie électronique à l'aide de cette application.

Les employés qui démontrent qu'ils ont les aptitudes requises pour occuper un poste de cadre supérieur sont encouragés à acquérir des qualifications additionnelles en vue de participer aux divers processus de promotion et d'entrevues. Le conseil scolaire offre également un programme interne de maîtrise en éducation et, en collaboration avec deux universités locales, les cours du Programme menant à la qualification de direction d'école. Pour concilier les cours avec l'horaire du personnel, le conseil scolaire les dispense dans une école locale.

Le conseil scolaire participe à la Stratégie ontarienne en matière de leadership, et le *Bulletin scolaire pour la réussite des élèves* du Conseil contient un projet connexe. En ce qui a trait à la planification de la relève, le conseil scolaire procède actuellement à une collecte de données pour consolider et coordonner les programmes de leadership actuels ainsi qu'à des analyses d'écarts pour définir les nouveaux programmes qui sont nécessaires.

En plus de la formation spécialisée, le conseil scolaire a établi un plan officiel de leadership pour les employés de conciergerie, les aides-enseignantes et aides-enseignants et le personnel de soutien opérationnel, dans le cadre des programmes *Evergrowing* et *On Board*. Le conseil scolaire n'a pas élaboré de plan de relève officiel pour les cadres supérieurs dans les secteurs non liés à l'enseignement comme les ressources humaines, les finances ainsi que l'exploitation des écoles et la gestion des installations. Le conseil scolaire devrait élargir les programmes *Evergrowing* et *On Board* ce qui constituerait un bon début pour assurer une formation officielle en leadership au personnel administratif. Le conseil scolaire devrait aussi établir un plan de relève officiel pour y inclure les principaux postes de gestion des fonctions administratives.

## **Participation des intervenants**

Le conseil scolaire consulte régulièrement les intervenants. Un directeur des communications et des partenariats stratégiques à plein temps dirige une équipe d'employés qui s'emploie à favoriser une communication efficace entre tous les

intervenants. Une des fonctions essentielles de ce bureau consiste à faciliter la tâche des directions et du personnel des écoles à l'aide d'un système cohérent de traitement de messages. D'autre part, une coordonnatrice de liaison communautaire est chargée d'établir les liens entre les diverses communautés relevant du Conseil. Par exemple, dans le cadre de ce portefeuille, on organise périodiquement des réunions avec des chefs spirituels, et l'équipe de leadership rend visite à des centres confessionnels pour mieux connaître les questions communautaires d'importance, et en discuter. On a signalé que ces démarches ont aidé le Conseil à établir des liens solides et à ouvrir des voies de communication avec divers groupes et leaders communautaires de Peel.

Le conseil scolaire a également mis au point un plan de communications stratégique pour faciliter la création d'un climat de confiance et de compréhension entre les élèves, les parents, les tutrices et tuteurs, le personnel et l'administration. Ce document contient des messages clés et établit un protocole qui régit les communications entre la présidence et la vice-présidence du Conseil et les conseillères et conseillers scolaires. Les élèves conseillers bénéficient également d'un soutien aux communications.

Le conseil scolaire se sert de son site Web pour diffuser de l'information sur ses politiques, le rapport de la direction, les ordres du jour et les procès-verbaux des réunions des conseillères et conseillers scolaires, le *Bulletin scolaire pour la réussite des élèves*, de même que des renseignements sur les écoles, les programmes, les services et les activités. Une page consacrée aux médias contient également des fiches documentaires, des communiqués de presse et des faits en bref.

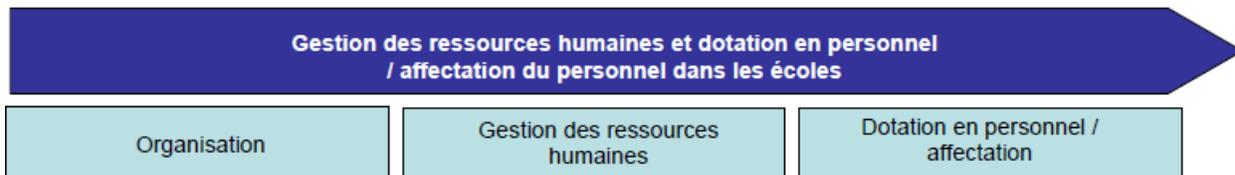
Souscrivant à l'objectif du conseil scolaire d'être utile aux membres de sa communauté diversifiée, on a établi à l'intention des nouveaux arrivants trois centres d'information où sont offerts des services aux nouveaux élèves canadiens et à leur famille. Le Conseil bénéficie d'un financement du fédéral pour le fonctionnement de ces *We Welcome the World Centres*.

Les membres de l'équipe de leadership du conseil scolaire participent activement à divers forums, comme le Council of School Business Officials (COSBO), l'Ontario Public School Boards' Association (OPSBA), le Conseil ontarien des directrices et directeurs de l'éducation (CODE), et la Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario (FEEO). Les cadres supérieurs participent aussi à un certain nombre de forums communautaires comme Centraide, *Success by Six* et *Peel Children and Youth Initiative*. Le conseil scolaire encourage la participation des membres du personnel aux comités externes, ce qui lui permet d'en apprendre sur les pratiques exemplaires qui ont cours dans le secteur et de partager celles qu'il a lui-même adoptées.

**Recommandation :**

- Le conseil scolaire devrait élargir son plan de relève officiel pour y inclure les principaux postes de gestion des fonctions administratives et de soutien. Le conseil scolaire est actuellement doté d'un programme de développement du leadership pour soutenir la planification de la relève du personnel enseignant, conformément à la Stratégie ontarienne en matière de leadership.

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



Une gestion efficace des ressources humaines permet de faire en sorte qu'un nombre suffisant de personnes qualifiées dans l'organisation puisse accomplir les tâches prescrites. Des politiques et modalités sont en place pour assurer le perfectionnement du personnel, par des évaluations du rendement et 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, les conventions collectives et les modèles d'affectation du conseil.

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

#### 3.1 Organisation des ressources humaines

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

- déterminer si des politiques et modalités appropriées 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 RH;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

### Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

### Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

### Surveillance et communication des politiques

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

### Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service des RH élabore un plan de service annuel (plans de travail pour les services de soutien des ressources humaines) comprenant des mesures, des échéances, des indicateurs de réussite, des responsabilités, des publics cibles, des ressources d'aide à la mise en œuvre et une colonne de suivi de l'état des projets du service. Chaque projet correspond aux objectifs énoncés dans le plan stratégique du conseil scolaire.

Les objectifs et priorités sont fixés par le personnel et l'administration principale, et tiennent compte des nouvelles initiatives et échéances du ministère. Le service effectue des analyses de rentabilisation pour ses projets. L'ordre des priorités des projets est établi par l'administration principale à la lumière des rapports présentés au Conseil et à ses comités. Le service mesure le rendement de chaque objectif à l'aide des plans de travail du projet. La directrice de l'éducation et la surintendante des ressources humaines produisent un compte rendu annuel des réalisations du service.

### **Structure organisationnelle et obligation de rendre compte**

Le service accomplit plusieurs fonctions et est divisé en deux portefeuilles : les services de soutien des ressources humaines et les services de négociation et du personnel de soutien. Le service des RH relève de la directrice associée, services de soutien pédagogique. Les services de soutien aux ressources humaines sont dirigés par une surintendante qui est responsable des fonctions suivantes : le recrutement et le maintien du personnel, l'équipe des relations avec le personnel (scolaire), l'équipe d'enquête sur les droits de la personne, et l'équipe de santé, bien-être et sécurité composée de 12 membres du personnel, dont la majorité possède des qualifications professionnelles. Le portefeuille des services de négociation et du personnel de soutien relève de la directrice des services de soutien aux ressources humaines, et comprend les négociations, les relations de travail, les relations entre employées et employés (personnel de soutien) et l'équipe d'information sur le personnel.

Les descriptions de travail des membres du service des RH sont exactes et à jour. Les unités du service sont clairement définies, de même que leurs rôles et responsabilités respectifs. Un organigramme à jour est affiché sur le site Web du conseil scolaire, de même que les coordonnées de tous les principaux membres du personnel du service des RH.

Les membres du service possèdent les titres professionnels nécessaires de même qu'une expérience de travail pertinente. Le service offre aux membres du personnel la possibilité de compléter un programme de certificat en ressources humaines dans une université locale au cours des mois d'été.

### **Surveillance et communication des politiques**

Les services des RH assument la responsabilité d'un certain nombre de politiques qui sont publiées sur le site Web du conseil scolaire. Parmi celles-ci, mentionnons les politiques concernant l'antiracisme, l'équité ethnoculturelle, les avantages sociaux, les mesures disciplinaires, les droits de la personne, et la gestion du rendement. Les nouvelles politiques du conseil scolaire sont examinées par le comité d'examen des conseillères et conseillers scolaires et approuvées par le Conseil. Les politiques sont communiquées au personnel par divers moyens, comme des courriels et des séances de perfectionnement professionnel. Les nouvelles politiques sont aussi envoyées à

l'ensemble des présidentes et présidents des syndicats, à titre d'information. Il incombe à la division des relations avec le personnel du service des RH de communiquer aux employées et employés les modifications apportées aux politiques du service.

Le respect des politiques des RH est surveillé par la participation active du service à toutes les activités du conseil concernant les RH, de même que par la divulgation des exceptions. Par exemple, les membres des RH participent activement aux entrevues de tous les membres du personnel, ce qui confère au service une grande visibilité en matière de politiques d'embauche.

Le service veille par divers moyens à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures administratives des RH. Les nouveaux employés passent par un processus d'orientation, d'insertion professionnelle et de mentorat. De plus, dans le cadre du programme de formation *On Board* du conseil scolaire en matière de ressources humaines, des possibilités de formation sont offertes aux enseignantes et enseignants, aux directions d'écoles et aux directions adjointes, ainsi qu'au personnel de soutien. Dans certains cas, cette formation est obligatoire (p. ex., santé et sécurité, droits de la personne). Le perfectionnement professionnel du personnel relève de l'équipe des services scolaires et de perfectionnement du personnel. Le perfectionnement du personnel est offert et fait l'objet d'un suivi dans le cadre du programme *My Learning Plan*.

### **3.2 Gestion des ressources humaines**

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion des RH et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au

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

### Recrutement et embauche du personnel

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

### Relations de travail

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction 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
Le service des RH appuie activement les activités de perfectionnement professionnel du conseil scolaire.	Oui

### Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

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

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction présente périodiquement à la haute direction et au conseil scolaire des rapports sur l'efficacité des méthodes et programmes de gestion de l'assiduité.	Oui

### Gestion des ressources humaines et données sur la paie

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Le traitement de la paie est séparé des données sur le personnel et les modifications des données sont bien contrôlées.	Oui
Les dossiers du service des RH sont actualisés, et le service assure officiellement le suivi des qualifications et de l'expérience du personnel enseignant.	Oui
La direction du SRH a mis en œuvre un programme d'équité salariale approuvé qui est 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 automatiquement synchronisées entre le conseil scolaire et les sociétés externes (c.-à-d. les données du RREO, de RREMO et des fournisseurs de régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire).	Oui
Des politiques et modalités ont été mises en place afin que les régimes d'avantages sociaux du conseil soient bien gérés.	Oui

### Surveiller la satisfaction du personnel

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

## Recrutement et embauche du personnel

Le conseil scolaire se sert de deux manuels pour systématiser les procédures entourant le processus de recrutement : le *Academic Staff Hiring Manual – Equitable Recruitment and Employment Practices* (manuel d'embauche du personnel enseignant – pratiques de recrutement équitable et d'emploi) et le *Business/Support Staff Hiring Manual – Equitable Recruitment and Employment Practices* (manuel d'embauche du personnel administratif et de soutien – pratiques de recrutement équitable et d'emploi). Chaque année, ces documents sont mis à la disposition des directions d'école, des directions adjointes et des superviseuses et superviseurs. Le conseil scolaire a également mis au point un certain nombre d'outils pour attirer et recruter des employés à des postes d'enseignement, d'administration et de soutien. Par exemple, le conseil scolaire a créé *Virtually in Peel* (VIP), un programme personnalisé pour les postulants.

En ce qui concerne les postes d'enseignement, le service des RH participe à des foires de l'emploi dans diverses facultés d'éducation, organise des séances d'information et publie des annonces dans les journaux. Pour recruter le personnel administratif, il a recours à une combinaison de séances d'informations et d'annonces dans les journaux locaux et les médias ethniques. À l'occasion, le conseil scolaire utilise aussi d'autres sites d'emploi affiliés à des associations représentant des secteurs d'emploi particuliers.

Une fois l'étape du recrutement achevée, le conseil scolaire crée des listes d'admissibilité afin de pourvoir les postes qui se libèrent. La liste d'enseignantes et d'enseignants suppléants du conseil scolaire est illimitée, ce qui lui confère une certaine souplesse en ce qui concerne la dotation en personnel. Le conseil scolaire publie des annonces pour des postes de suppléants, selon les besoins. Des équipes d'entrevue constituées de directrices et directeurs d'école sont formées et formulent des recommandations au service des RH en ce qui a trait aux nouvelles embauches. Pour demeurer sur la liste, les enseignantes et enseignants suppléants doivent avoir travaillé pendant l'année scolaire en cours. Le conseil scolaire s'est doté d'une politique sur l'égalité des chances.

Le conseil scolaire affirme n'éprouver aucune difficulté à recruter du personnel pour la grande majorité des postes. Par contre, en raison de ses normes de qualification, il lui est parfois difficile de trouver suffisamment de candidats qualifiés pour occuper les postes d'aide-enseignant ou aide-enseignante dont il a de plus en plus besoin.

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

permettra aussi de veiller à ce que le conseil scolaire atteigne ses objectifs de recrutement et de conservation du personnel.

Les manuels de recrutement du personnel enseignant et administratif du service font état des vérifications de références et d'antécédents criminels auxquelles sont soumis tous les nouveaux membres du personnel. Les politiques et les modalités d'embauche de tous les services sont normalisées sous la forme d'une trousse unique. L'aval du personnel des RH est nécessaire à toute embauche. Pour ce qui est des décisions touchant l'embauche de personnel enseignant, le conseil scolaire ne dispose d'aucune politique ou ligne directrice pour faire la distinction entre les candidates et candidats novices et expérimentés. Le conseil scolaire ne vise qu'à trouver parmi eux le meilleur sujet pour pourvoir le poste vacant, indépendamment de leur expérience.

La direction organise des séances d'orientation à l'intention des nouveaux membres du personnel enseignant et administratif. Le conseil scolaire dispose d'un programme officiel d'orientation, d'accueil et de mentorat pour le personnel enseignant et le personnel de soutien (*On Board*) qui présente l'information en ligne (p. ex., les organigrammes, les coordonnées, les politiques du conseil scolaire, le programme *My Learning Plan*, et les renseignements sur le syndicat et autres). De plus, les superviseuses et superviseurs se voient remettre une fiche d'orientation pour aider les nouveaux employés à faire leurs premiers pas dans le conseil scolaire.

### **Relations de travail**

Le conseil scolaire est lié par 10 différentes conventions collectives avec ses groupes d'employés, dont les suivants : les enseignantes et enseignants de l'élémentaire, ceux du secondaire, leurs suppléants respectifs, le personnel de bureau, le personnel de conciergerie et d'entretien, les auxiliaires à l'enseignement (les aides-enseignantes et aides-enseignants), le personnel professionnel des services à l'élève (PPSÉ), les spécialistes du support média, le Syndicat des employés de la fonction publique de l'Ontario (les formateurs des programmes pour adultes en Anglais langue seconde et en Alphabétisation et formation de base). Ces conventions collectives sont gérées par le personnel des RH. La direction des RH joue le rôle de négociateur en chef. Les conventions collectives sont administrées par des comités patronaux-syndicaux composés de membres des syndicats et du conseil scolaire. La direction a indiqué que ses relations avec les agentes et agents de négociation étaient fondées sur la collaboration, et qu'elle ne ménageait aucun effort pour maintenir ces relations harmonieuses.

Pour réduire au minimum le nombre de griefs, le service des RH a établi des politiques et des modalités qui sont décrites dans les conventions collectives. Le service a manifesté son intention de maintenir la communication avec les groupes d'employés syndiqués et non syndiqués, et il rencontre chaque syndicat tous les mois pour

examiner tout problème éventuel. Il existe une procédure informelle de règlement des griefs. Une rencontre avec le service des RH, le gestionnaire, le syndicat et l'employé est organisée avant que la procédure officielle de règlement des griefs ne soit mise en branle. Cette procédure est énoncée dans toutes les conventions collectives et a permis de réduire le nombre de griefs officiels. Le conseil de leadership et le comité consultatif des RH et des négociations (un comité permanent du Conseil) sont informés des griefs en cours.

Le service a créé des procédures internes pour aider la direction à suivre le processus officiel de règlement des griefs et en garantir l'uniformité. De plus, toutes les surintendances et directions d'école se voient offrir une formation et un soutien sur les questions relatives aux relations de travail. La formation en gestion des conflits offerte aux directions d'école, aux directions adjointes et aux gestionnaires, qui privilégie les droits de la personne et l'équité, fait partie du plan stratégique du conseil scolaire.

### **Processus d'évaluation du rendement des employés**

Le système d'évaluation structuré du conseil scolaire :

- favorise l'établissement de relations harmonieuses;
- améliore le rendement et l'efficacité;
- inspire des idées de changements positifs;
- fournit un des critères de promotion et de transfert;
- suscite l'engagement des membres du personnel;
- favorise et appuie l'épanouissement personnel et professionnel;
- permet de reconnaître le travail des membres du personnel qui se démarquent;
- donne au personnel une occasion d'exprimer ses préoccupations et de suggérer des améliorations.

En gardant ces objectifs en vue, le conseil scolaire a établi des méthodes d'évaluation du personnel qui sont affichées sur l'intranet du conseil scolaire. Ces méthodes concernent entre autres la gestion du rendement des membres du personnel administratif, qu'ils soient permanents ou en stage, ainsi que des aides-enseignantes et aides-enseignants. Les employées et employés sont évalués avant le deuxième anniversaire de leur recrutement au conseil scolaire, et par la suite, tous les cinq ans.

Le conseil scolaire souligne que ces méthodes n'empêchent pas la superviseure ou le superviseur de discuter régulièrement avec les membres du personnel. Chaque

procédure précise la façon de procéder aux examens, ainsi que leur fréquence. Ce document décrit aussi le processus entourant le rendement insatisfaisant (qui comprend le signalement du cas à la directrice de l'éducation). La superviseure ou le superviseur doit remplir les formulaires de rendement pour chaque membre du personnel qui participe aux examens, et les envoyer au service des RH.

En conformité avec le document du ministère de l'Éducation intitulé *Appuyer l'excellence dans l'enseignement*, le conseil scolaire évalue son personnel enseignant chevronné tous les cinq ans. Les enseignantes et enseignants nouvellement en poste sont évalués deux fois durant la première année selon le Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE). La surintendante ou le surintendant responsable du processus d'évaluation du PIPNE veille aussi à ce que les résultats des nouveaux membres du personnel enseignant qui ont terminé le programme soient transmis à l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario.

Le service des ressources humaines est doté d'une procédure de fonctionnement, appelée *HR 35*, pour les évaluations de rendement des enseignantes et enseignants. L'évaluation du rendement du personnel enseignant (ERPE) est réalisée par les directions d'école, envoyée à la surintendance de l'éducation pour signature, et transmise au personnel des RH, qui la verse dans le dossier permanent approprié de l'employé ainsi que dans le système d'information en ligne du service des RH du conseil scolaire. La surintendante des RH participe aux évaluations de rendement qui sont de catégorie « Perfectionnement requis » ou « Insatisfaisant ».

Les directions d'écoles sont chargées d'évaluer le rendement du personnel enseignant, mais si elles ne sont pas en mesure de réaliser l'évaluation en raison de contraintes de temps, elles peuvent partager cette responsabilité avec les directions adjointes. En plus du cycle quinquennal d'évaluation, une direction d'école ou une surintendance peut mettre en branle une ERPE complémentaire. Le conseil scolaire a également élaboré un formulaire d'évaluation du rendement des aides-enseignantes et aides-enseignants. Ceux-ci sont évalués avant le 30 mars de l'année scolaire en cours. L'évaluation est réalisée par la direction d'école.

Bien que le formulaire d'évaluation du rendement comporte un mode de notation pour le rendement insatisfaisant, le conseil scolaire ne s'est pas doté d'une politique ou d'un processus officiel pour régir les mesures disciplinaires imposées à l'endroit du personnel. Le service affirme qu'il s'agit d'une décision réfléchie, étant donné que chaque problème disciplinaire est unique et exige une approche personnalisée. Selon la nature du problème, il est possible d'obtenir de l'assistance ou une expertise en ayant recours au Programme d'aide aux employés, à l'équipe de gestion des limitations fonctionnelles ou à l'équipe des droits de la personne.

Les documents du service des RH et les conventions collectives énoncent certaines composantes des processus disciplinaires graduels. Le personnel des RH est au courant des étapes informelles et les applique régulièrement. La direction devrait cependant élaborer une politique ou un processus en bonne et due forme pour régir et appuyer les mesures disciplinaires et de renvoi visant le personnel enseignant et non enseignant. Cette mesure permettrait de garantir l'uniformité et la transparence du procédé tant pour la direction que pour le personnel, à l'intérieur comme à l'extérieur du service des RH.

Le conseil scolaire offre des programmes complets de perfectionnement professionnel tant au personnel enseignant que non enseignant. Le conseil scolaire a fait remarquer que le perfectionnement professionnel est une responsabilité commune du conseil scolaire, des membres du personnel et des groupes d'employés, et qu'il est surtout axé sur les formations internes et les journées qui lui sont consacrées. Le conseil scolaire planifie les activités de perfectionnement professionnel en recueillant les commentaires de tous les groupes d'employés au moyen des diverses structures de comités. Tous les membres du personnel ont accès à l'outil électronique *My Learning Plan*, un logiciel et une base de données qui permettent de coordonner, de consolider et d'harmoniser les offres de programmes. Grâce à cet outil, les membres du personnel et de la direction peuvent aussi faire le suivi de leur formation, et accéder directement à des cours sur le blogue.

Le conseil scolaire a indiqué que le perfectionnement professionnel du personnel enseignant est fondé sur « l'amélioration des compétences pédagogiques qui ont la plus grande incidence sur le rendement des élèves ». Le personnel administratif et le personnel de soutien se fondent sur l'ensemble de compétences énoncé dans le document du conseil scolaire intitulé

*Evergrowing*, lequel définit les cinq principaux domaines de perfectionnement pour le personnel professionnel. Ces compétences touchent les aspects suivants : communication, relations interpersonnelles et travail d'équipe, gestion personnelle, connaissances et compétences professionnelles et relation avec les élèves, les membres du personnel et la communauté. De plus, les membres du personnel enseignant et administratif ont tous accès à une formation en leadership. Les formulaires d'évaluation sont remplis à la fin de chaque activité de perfectionnement du personnel.

Des programmes approfondis de formation sont offerts à tous les gestionnaires qui occupent des fonctions administratives. Ces programmes portent sur la résolution de conflits, la diligence raisonnable, la santé et la sécurité, et le développement du leadership.

Les membres du personnel peuvent assister à des conférences et à des ateliers. Le conseil scolaire se sert d'un éventail de ressources pour la formation et le perfectionnement du personnel.

### **Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité**

Un système efficace de gestion de l'assiduité combine des politiques et des procédures, des systèmes de renseignements permettant d'enregistrer et d'analyser les tendances en matière d'absentéisme ainsi que des ressources dédiées à l'élaboration d'une stratégie cohérente. 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 conseil scolaire s'est doté d'un programme d'encouragement à l'assiduité en septembre 2008. Ce programme, qui se rattache à l'objectif du plan stratégique sur les relations positives, relève de l'unité de la santé, du bien-être de la sécurité, et comporte un poste d'agent d'encouragement à l'assiduité. L'objectif du programme consiste à favoriser le rendement et l'assiduité des employés, et à guider les superviseuses et superviseurs dans leur gestion de l'absentéisme. Pour aider à assurer l'intégrité des rapports d'absences, le service a rationalisé le nombre et le type de codes d'absence au moyen d'un système d'appel automatisé de déclaration d'absence.

Le conseil scolaire a rédigé des rapports sur les statistiques de la gestion de l'assiduité et présente au Conseil et au conseil de leadership des rapports sur les coûts de remplacement du personnel et sur les taux d'absences de chaque groupe.

En cas de cessation d'emploi, les congés de maladie inutilisés ne sont pas remboursés. Conformément à la convention collective du personnel enseignant, les congés de maladie inutilisés des enseignantes et enseignants peuvent servir à calculer leur allocation de retraite. La politique du Conseil limite le nombre de jours de vacances que peut accumuler une employée ou un employé. On s'attend à ce que les employées et les employés prennent leurs vacances chaque année et avant de quitter le conseil scolaire. Tout paiement de jours de congé cumulés doit cependant se faire en conformité avec la *Loi de 2000 sur les normes d'emploi*.

### **Gestion des ressources humaines et données sur la paie**

La fonction de la paie relève du service des finances, et le service des RH gère toutes les mises à jour aux dossiers connexes des membres de son propre personnel. Les membres du service des RH et du service des finances qui sont responsables de la fonction de la paie possèdent un nom d'utilisateur unique et un mot de passe qui leur permettent d'accéder aux différentes sections du système de paie ou du service des RH. Cette mesure de sécurité assure la séparation des tâches, et chaque service conserve les archives de ses propres employées et employés. Les employées et

employés ont accès à un portail Web pour consulter leurs relevés de paie, et tous les membres du personnel sont inscrits au virement des salaires.

Le service est responsable de tenir les dossiers des employées et employés à jour, et d'assurer le suivi officiel des qualifications et de l'expérience du personnel enseignant. Le service synchronise deux fois par mois les qualifications des membres du personnel enseignant avec la base de données de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario. Les qualifications des nouvelles employées et des nouveaux employés sont confirmées au moyen du registre de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario, plus précisément par l'intermédiaire des documents de demande que présentent les enseignantes et les enseignants dans le cadre du processus de recrutement.

La responsabilité, les étapes et la méthodologie relatives à la classification des postes figurent dans la plupart des conventions collectives. Le processus actuel consiste pour un employé à remplir une feuille de renseignements sur un emploi, laquelle est ensuite autorisée par la superviseure ou le superviseur et la surintendante ou le surintendant. Un comité d'évaluation des postes formule ensuite des recommandations à un comité de révision de l'évaluation, composé de la directrice associée des services de soutien à l'enseignement, de la directrice associée des services de soutien opérationnel, et du directeur des services de soutien aux ressources humaines. Le comité de révision de l'évaluation approuve les modifications à la classification des postes. En décembre 2008, les services d'une société d'experts-conseils externes ont été retenus pour examiner l'évaluation et la valeur au marché de certaines classifications de postes administratifs.

Le conseil scolaire a approuvé pour tous les groupes d'employés des plans d'équité salariale qui sont étudiés et modifiés périodiquement. Le conseil scolaire n'a aucun grief ou dossier en attente ayant trait à l'équité salariale.

### **Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire**

Des vérifications sont effectuées périodiquement par une société indépendante pour s'assurer que la compagnie d'assurances se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux. La dernière vérification a été réalisée en 2007. Les conclusions des rapports antérieurs étaient favorables. Le personnel du service s'assure également que le régime utilisé par la compagnie d'assurances correspond aux nouvelles conventions collectives et indique à celle-ci tout changement à apporter au régime.

Le système des RH procède régulièrement à la transmission automatique des données sur les cotisations des membres du personnel au Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (RREO) ainsi que des données sur les cotisations des membres du personnel et de l'employeur au Régime de retraite des employés

municipaux de l'Ontario (RREMO), le tout, afin que les membres du personnel admissibles soient inscrits rapidement.

Outre ces vérifications, le conseil scolaire a mis au point des procédures pour s'assurer que ses régimes d'avantages sociaux sont bien gérés, y compris la négociation des coûts par activités. Le conseil scolaire a indiqué qu'il privilégie les mesures préventives et peut soumettre les employés à des évaluations médicales indépendantes. Il s'est également doté de politiques en matière de retour au travail et de gestion des limitations fonctionnelles.

Les groupes d'employés et les retraités participent au régime d'avantages sociaux du conseil scolaire, conformément à la convention collective pertinente. Les conseillères et conseillers scolaires reçoivent chaque année un rapport sur le coût des régimes. La direction assume un coût par employé pour ses divers régimes d'avantages sociaux et compare ses coûts à ceux d'autres conseils scolaires.

Une entente de service standard a été signée avec le fournisseur de régime d'avantages sociaux. Le conseil scolaire vérifie annuellement les conditions financières pour s'assurer que les taux, les dépenses et les tarifs sont concurrentiels. Cette entente ne porte que sur les services de gestion.

### **Surveiller la satisfaction du personnel**

Le conseil scolaire réalise chaque année un sondage dans l'ensemble du système sur la satisfaction du personnel qui est fondé sur les normes établies par l'Institut national de la qualité. Le plan stratégique du conseil scolaire souligne l'importance de ces sondages, et on y trouve la mention suivante sous l'objectif lié aux relations positives : « réaliser un sondage sur la satisfaction interne, et y réagir ».

Le service des RH procède actuellement à des entrevues de fin d'emploi. Cette tâche est effectuée par l'agent de recrutement.

### **Recommandations :**

- La direction devrait élaborer une politique de recrutement et veiller à ce qu'elle soit révisée chaque année afin que la planification du personnel favorise le rendement des élèves.
- Afin de garantir l'uniformité et la transparence en matière de discipline, la direction devrait élaborer une politique ou un processus régissant les mesures disciplinaires et de renvoi visant le personnel enseignant et non enseignant.

### 3.3 Dotation en personnel / affectation

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de dotation en personnel et d'affectation du personnel dans les écoles et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

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

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

#### Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

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

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

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

L'affectation du personnel du conseil scolaire est régie par les conventions collectives et les lois provinciales applicables. Le processus est fondé sur les prévisions de l'effectif, les besoins des élèves, le nombre maximal d'élèves par classe, le temps de préparation, les exigences énoncées dans les conventions collectives et les besoins en ressources et programmes. Le processus relatif aux références du personnel syndiqué est fondé sur les différentes conventions collectives. Les procédures concernant les transferts et les surplus intitulées *Elementary Transfer and Surplus Calendar* (transfert à l'élémentaire et calendrier des surplus) et *Elementary School Reorganization* (réorganisation de l'école élémentaire) relèvent des enseignantes et enseignants de l'élémentaire tandis que celles intitulées *Secondary Transfer and Surplus Calendar* (transfert au secondaire et calendrier des surplus) et *Secondary School Reorganization* (réorganisation de l'école secondaire) relèvent des enseignantes et enseignants du secondaire. La procédure *Voluntary Transfer and Administrative Placement of Teaching Assistants* (transfert volontaire et placement des aides-enseignantes et aides-enseignants) est diffusée chaque année au printemps dans le cadre du processus de dotation en personnel. La procédure *School Secretarial/Clerical Staffing* (dotation en personnel de secrétariat et d'employées et employés de bureau) décrit le processus de dotation en personnel de bureau.

En raison de la hausse de l'effectif du conseil scolaire au cours des 10 dernières années, la surintendance a dû collaborer davantage avec le personnel des RH, et avec le groupe chargé de la planification et des installations pendant la période de planification des besoins en personnel et d'affectation du personnel. À cet égard, les membres du conseil de la direction de l'éducation et du conseil de leadership travaillent en étroite collaboration, et le service des RH joue un rôle de premier plan en matière de dotation. Les services des RH et des finances surveillent attentivement le financement offert par le ministère afin d'assurer des niveaux appropriés de dotation en personnel.

Le service des RH a élaboré diverses procédures pour la dotation des écoles. Dans chaque cas, le processus est appuyé par des directives documentées.

Les processus commencent en janvier, alors que le service de planification effectue les prévisions de l'effectif. Le Conseil tient compte des données sur la planification et la

démographie (comme le taux de natalité) et des consultations tenues avec les directions d'écoles tant élémentaires que secondaires. Ces données sont examinées par les surintendantes et les surintendants de l'éducation et approuvées par la directrice associée des services de soutien pédagogique et la directrice associée des services de soutien opérationnel. Les plans concernant la dotation en personnel pour les directions d'école et les directions adjointes sont soumis à l'approbation finale du Conseil. C'est pendant l'élaboration du budget annuel que les effectifs sont approuvés. Les services qui ont besoin de personnel supplémentaire au cours de l'année sont tenus de présenter un rapport au Conseil pour obtenir son approbation. Conformément aux dispositions des conventions collectives, des comités paritaires du personnel composés de représentants des fédérations et de l'administration du conseil scolaire supervisent la dotation en personnel enseignant des écoles élémentaires et secondaires.

Le conseil scolaire se sert d'un logiciel fait sur mesure qui calcule l'allocation des fonds en fonction de l'affectation du personnel enseignant et des aides-enseignantes et aides-enseignants.

#### Personnel enseignant des écoles élémentaires

L'affectation annuelle du personnel enseignant dans les écoles élémentaires est fondée sur différents facteurs tels que les exigences en matière d'effectif dans les classes au primaire, les moyennes à l'échelle du conseil scolaire et les fonds alloués pour le personnel enseignant de l'éducation de l'enfance en difficulté.

Le processus débute en février ou en mars par un examen du financement. À l'aide d'un logiciel fait sur mesure, le conseil scolaire organise les classes (d'après les prévisions de l'effectif pour chaque école) et définit chacun des paramètres régissant l'effectif des classes au primaire. Le rapport est ensuite diffusé, et les directions adjointes des services de soutien opérationnel et pédagogique l'adaptent aux besoins qui se manifestent ou aux circonstances locales. L'organisation des classes est ensuite transmise aux écoles.

On surveille l'effectif toutes les semaines en septembre pour déterminer s'il faut apporter des ajustements en matière de dotation. À l'automne, si nécessaire, habituellement à la troisième semaine de septembre, on peut signaler un surplus de dotation en personnel.

#### Personnel enseignant des écoles secondaires

Tout comme pour l'élémentaire, le processus de dotation en personnel des écoles secondaires débute en février ou en mars par une analyse du financement disponible. Le processus commence par une analyse des prévisions de l'effectif, des obligations contractuelles quant à la taille des classes, des crédits par élève dans chaque école ainsi que des programmes et besoins locaux. Les directions adjointes des services de

soutien opérationnel et pédagogique règlent les derniers détails concernant l'effectif et en assurent l'adéquation avec les subventions. Les allocations sont alors calculées en fonction d'une modélisation simulée d'organisation des classes, puis transmises aux directions d'école. Les directions adjointes établissent ensuite le calendrier.

L'effectif est surveillé toutes les semaines en septembre pour déterminer s'il faut apporter des ajustements en matière de dotation. Ces ajustements peuvent être faits immédiatement ou entrer en vigueur au semestre suivant, au besoin.

### Dotation en personnel des directions d'école et des directions adjointes

La dotation en personnel des directions d'école et des directions adjointes s'appuie sur les prévisions de l'effectif, les fonds alloués pour l'année en cours et les besoins qui se manifestent. Un rapport décrivant l'effectif proposé est présenté à la direction adjointe des services de soutien pédagogiques qui le soumet ensuite à l'approbation du Conseil. Ce rapport fait état des augmentations par rapport à l'année précédente, ainsi que des changements aux affectations des directions d'école et des directions adjointes.

### Aides-enseignantes et aides-enseignants

L'affectation des aides-enseignantes et aides-enseignants est fondée sur le nombre d'élèves ayant besoin de soutien en éducation de l'enfance en difficulté qui sont actuellement inscrits au conseil scolaire. L'examen de l'affectation du personnel commence chaque année en février ou en mars. Les affectations sont déterminées par le comité d'examen des aides-enseignantes et aides-enseignants, lequel est composé de membres du personnel des programmes spécialisés, de membres de l'association des directions d'écoles élémentaires et secondaires, de membres de l'association des aides-enseignantes et aides-enseignants, et d'une enseignante-ressource ou d'un enseignant-ressource de l'éducation de l'enfance en difficulté provenant d'un bureau local. Sous la supervision des services de soutien à l'éducation de l'enfance en difficulté, l'effectif complet et l'affectation du personnel sont ensuite recommandés à la direction adjointe des services de soutien pédagogique et à la direction de l'éducation. Il est finalement soumis à l'approbation des conseillères et conseillers scolaires. Les affectations peuvent être revues et modifiées tout au long de l'année scolaire. La nouvelle dotation en personnel doit être approuvée par le Conseil.

Une fois les affectations définitives approuvées, l'école et les directions d'école procèdent à l'affectation réelle du personnel dans les écoles. Les surintendantes et surintendants de l'éducation sont responsables de l'affectation des aides-enseignantes et aides-enseignants qui travaillent avec les élèves aux prises avec des troubles de comportement.

### Dotation en personnel de secrétariat

Comme pour les autres groupes, l'affectation du personnel de soutien est calculée en fonction de l'effectif prévu, des obligations contractuelles, de l'allocation pour l'année en cours et des nouveaux besoins. Le service des ressources humaines recommande l'effectif complet du personnel et son affectation à la direction adjointe des services de soutien pédagogique, qui règle les derniers détails à cet égard.

### Dotation en personnel de conciergerie

Le modèle de dotation pour ce groupe est calculé en fonction de la charge de travail et régi par les conventions collectives. Comme le prévoit la convention collective, les syndicats passent périodiquement en revue les charges de travail. Le contrôleur des services de gestion des installations recommande l'effectif complet du personnel et son affectation à la direction adjointe des services de soutien opérationnel. Le personnel affecté à la gestion des installations peut être muté un autre poste en cours d'année, et toute modification du nombre de concierges doit être autorisée par le Conseil dans le cadre du processus d'approbation du budget annuel et annoncée officiellement.

Le conseil scolaire compare son modèle d'affectation du personnel de conciergerie à celui d'autres conseils scolaires et fait valoir qu'il se situe sous la moyenne par rapport à son conseil coïncident.

### Personnel professionnel

Jusqu'en 2012, le conseil scolaire recevra du ministère un financement additionnel pour le personnel professionnel, à la faveur de l'entente conclue lors d'une table de discussion provinciale visant le personnel professionnel des services à l'élève (PPSE). Après réception de l'enveloppe budgétaire annuelle et pour s'assurer que le conseil scolaire en respecte les limites, on réévalue la dotation du personnel professionnel.

### **Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel**

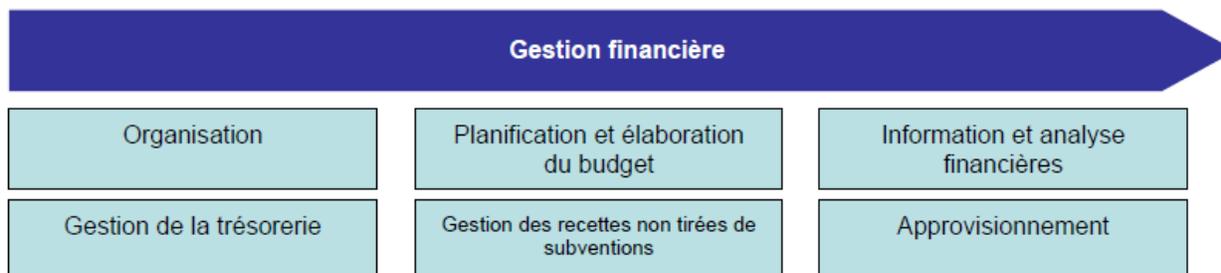
Les comités mixtes du personnel du conseil scolaire exercent une constante surveillance des niveaux de dotation du personnel, faisant de celle-ci leur propriété conjointe. Néanmoins, le service des ressources humaines demeure le principal responsable de l'affectation du personnel.

L'affectation de personnel fait l'objet d'un contrôle constant tout au long de l'année scolaire, et il faut obtenir l'approbation du service des RH avant de pouvoir présenter au Conseil une demande de personnel supplémentaire. Le conseil scolaire a indiqué qu'il n'ajustait que rarement l'affectation du personnel dans les écoles, puisqu'au cours du processus de dotation en personnel qui se déroule au printemps, il tient compte des besoins pour toute l'année scolaire.

Le modèle d'affectation du personnel est approuvé par le Conseil. La direction présente périodiquement aux conseillères et conseillers scolaires des rapports sur la dotation annuelle en personnel, c'est-à-dire qu'elle leur présente un rapport sur la dotation réelle par rapport à celle prévue. Ces rapports sont générés à partir des programmes internes que le service utilise pour la dotation en personnel.

Le Centre for Education and Training (CET) est géré par son propre conseil d'administration indépendant du conseil scolaire. D'après les renseignements obtenus, avant d'y affecter du personnel et d'autres ressources, le conseil d'administration du CET passe régulièrement en revue tous ses programmes pour s'assurer qu'ils sont viables financièrement.

## 4. Gestion financière – Conclusions et recommandations



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

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

### 4.1 Organisation des finances

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

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

- évaluer l'efficacité et l'efficacité de la structure du service et déterminer si les rôles et responsabilités appuient les principales fonctions et 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. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

###  laboration et présentation des buts et priorités annuels

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

### Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

### Surveillance et communication des politiques

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

## **Élaboration et présentation des buts et priorités annuels**

Même si le service des finances ne dispose pas de son propre plan, ses projets sont décrits dans le plan global des services de soutien opérationnel. Ce plan contient par exemple des renseignements sur le projet de gestion de la chaîne d'approvisionnement (description, nom du responsable du projet, calendrier d'exécution et état d'avancement). Le plan des services de soutien opérationnel est solide, et l'objectif, le responsable, le calendrier et l'état d'avancement de chaque projet y sont précisés. La contrôleuse des finances est responsable de cet aspect, et elle relève de la directrice associée des services de soutien opérationnel, qui assume la responsabilité générale du service des finances. Le processus de reddition de comptes du service des finances relève du bureau de la directrice de l'éducation et du conseil de leadership.

La direction devrait continuer à présenter séparément les activités financières dans le plan des services de soutien opérationnel, et élaborer un plan distinct pour la direction des finances. Tout comme pour le plan des services de soutien opérationnel, le plan annuel du service déterminerait des objectifs mesurables, des responsables désignés et des échéanciers qui correspondent au plan opérationnel annuel du conseil scolaire. Les objectifs du plan annuel du service devraient correspondre à l'orientation stratégique du conseil scolaire. Le plan mettrait les priorités du service en lien avec les indicateurs de rendement et les responsabilités, simplifierait la définition des rôles, permettrait la collaboration entre les membres de l'équipe et donnerait une vue d'ensemble de la feuille de route du service.

## **Structure organisationnelle et obligation de rendre compte**

Le service de soutien aux finances relève de la directrice associée des services de soutien opérationnel, qui rend compte des questions financières directement au Conseil. La contrôleuse du service de soutien aux finances est responsable de ce service comprenant trois directions principales : les finances, le budget et les subventions, les régimes d'avantages sociaux et l'administration de la paie. Les unités des finances, du budget et des subventions sont administrées par leurs gestionnaires respectifs, et deux superviseuses ou superviseurs surveillent les régimes d'avantages sociaux et l'administration de la paie. Le service des achats relève des services de soutien interne, qui fait partie des services de soutien opérationnel.

Les unités du service sont clairement définies, de même que leurs rôles et responsabilités respectifs. Un organigramme à jour est affiché sur le site Web, de même que les coordonnées des principaux membres du personnel du service des finances. Les descriptions de poste du service sont exactes et à jour, sauf pour certains postes de cadres intermédiaires. Le service est actuellement en transition, et l'agent d'évaluation élabore de nouvelles descriptions de poste à l'intention des gestionnaires intermédiaires.

Les membres du personnel du service possèdent les titres financiers appropriés, y compris ceux de comptable agréé, comptable public agréé, comptable en management accrédité, maîtrise en administration des affaires et le titre de l'Association canadienne de la paie, ainsi que l'expérience pertinente pour remplir leurs fonctions.

### **Surveillance et communication des politiques**

Le service des finances est chargé d'élaborer les politiques financières et administratives, y compris les cours et les conventions, la conduite des affaires, les dons, les retraites, et l'allocation budgétaire. Toutes les politiques et procédures administratives du service sont affichées sur le site Web public du conseil scolaire. Chaque politique doit être révisée aux quatre ans. Toute modification à une politique est introduite par le service et révisée par le conseil de leadership avant d'être présentée au comité d'examen des politiques des conseillères et conseillers scolaires. Le conseil scolaire approuve toutes les politiques.

Les membres du personnel peuvent consulter toutes les politiques sur le site Web du conseil scolaire et sur l'intranet. L'intranet consacre également une page Web au service des finances. De plus, le service des finances est doté d'une ligne d'assistance pour le personnel.

Le service veille par divers moyens à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures en matière de finances. La direction offre régulièrement, selon un calendrier établi, une formation sur les politiques et procédures financières, notamment sur le système d'information financière, les codes de comptes et les exigences en matière de rapports financiers, les pratiques financières efficaces, la petite caisse, les services bancaires, etc. Le Conseil a créé des manuels visant à appuyer l'application des procédures, comme celui intitulé *Effective Practices – Managing School Finances* (Pratiques efficaces – gestion des finances scolaires).

### **Recommandations :**

- La direction devrait continuer à présenter séparément les activités financières dans le plan des services de soutien opérationnel, et élaborer pour la direction des finances un plan distinct correspondant au plan opérationnel et au plan stratégique global. Elle sera ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.

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

### Processus d'élaboration du budget annuel

Principales pratiques liées à la planification et à l'élaboration du budget	Preuve de l'adoption?
Le processus d'élaboration du budget annuel est transparent, clairement communiqué, et incorpore les observations de tous les principaux intervenants, y compris la direction (directrices et directeurs d'école), conseillères et conseillers scolaires et la communauté.	Oui
La direction a adopté une approche intégrée (au niveau des écoles et du conseil) en ce qui concerne les prévisions touchant l'effectif.	Oui
Les processus de planification budgétaire prennent en compte tous les changements exigés visant les coûts et recettes.	Oui
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

### Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire

Principales pratiques liées à la planification et à l'élaboration du budget	Preuve de l'adoption?
La direction relève et consigne tous les risques pendant le processus de planification budgétaire et élabore des stratégies pour atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés.	Oui
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	Oui

Principales pratiques liées à la planification et à l'élaboration du budget	Preuve de l'adoption?
de rendement des élèves. Il fournit à tous les intervenants des renseignements utiles et compréhensibles.	

### Processus d'élaboration du budget annuel

Le conseil scolaire a instauré un processus d'élaboration du budget annuel transparent, clairement communiqué, et qui incorpore les observations de tous les principaux intervenants. Le budget annuel présenté aux fins d'approbation est manifestement lié aux objectifs stratégiques et aux priorités du conseil scolaire, y compris aux objectifs en matière de rendement des élèves. Le budget fournit des renseignements utiles et compréhensibles, et explique les écarts en langage simple. Il fournit des renseignements utiles à de multiples intervenants.

Le service des finances a mis au point deux documents qui guident le processus annuel de planification budgétaire : le tableau sommaire d'élaboration du budget et la planification détaillée accompagnée du calendrier budgétaire. Le tableau sommaire contient une liste des tâches à accomplir, le nom des personnes qui en sont responsables et le calendrier d'exécution.

Le processus annuel d'élaboration du budget commence en janvier, alors que le service de planification fait les prévisions de l'effectif (par école). Ces prévisions tiennent compte de données comme le taux de natalité, les données antérieures et le nombre d'immigrants.

Sur la foi des prévisions de l'effectif, le service des finances effectue une projection des subventions et une projection pluriannuelle des dépenses. Ces projections tiennent compte des chiffres de l'effectif pour tout le personnel et des projections de taux d'avantages sociaux pour tous les groupes. Le service du budget prépare des feuilles de travail budgétaire à l'intention des surintendantes et surintendants, et des contrôleuses et contrôleurs qui en font ensuite la mise à jour. Une fois complétées, les feuilles de travail font l'objet d'un examen attentif par divers comités et par le conseil de leadership, afin de garantir la transparence du processus. Le conseil scolaire fait valoir que la planification des dépenses se fait à la fois en concurrence et en collaboration entre les services.

Le processus budgétaire comporte une exigence voulant que l'on procède à des analyses de rentabilité avant de demander des fonds supplémentaires pour l'année budgétaire. Cette démarche englobe les projets liés au plan stratégique du Conseil.

La rigueur relative des analyses de rentabilité facilite l'établissement des priorités par le conseil de leadership. Le budget préliminaire est ensuite transmis au comité des priorités budgétaires pour permettre de recueillir les commentaires des groupes

d'employés et des directions d'écoles et directions adjointes. Le comité des priorités budgétaires se réunit à trois ou quatre reprises pendant la préparation du budget. Ces rencontres ont lieu pour ouvrir la porte aux commentaires au cours du processus de planification. C'est d'ailleurs à ce moment que sont intégrées toutes les nouvelles données sur les recettes et les dépenses. À la mi-mai, on procède à la rédaction d'un document sur le budget préliminaire à l'intention de l'administration principale et des conseillères et conseillers scolaires. Le budget est présenté successivement aux conseillères et conseillers scolaires, aux groupes d'employés et au public lors d'une réunion publique du Conseil. Aussitôt que le Conseil approuve le budget, on l'intègre dans le système d'information financière.

Les processus d'élaboration du budget prennent en compte tous les changements visant les coûts et recettes. Quant aux prévisions de dépenses, les postes non liés à la dotation tiennent compte de facteurs tels que les coûts relatifs aux régimes d'avantages sociaux et les nouvelles initiatives possibles. Dans le budget de 2009-2010, le conseil scolaire s'est servi d'un historique des dépenses sur trois ans pour préparer la version préliminaire du budget de fonctionnement de base. Les services ont eu recours à des analyses de rentabilité pour réclamer les augmentations nécessaires au budget de base.

Les surintendantes et surintendants des services reçoivent des relevés financiers mensuels qu'ils signent et renvoient au service des finances. Dans le cadre de ce processus, la direction examine les écarts budgétaires actuels et ceux des années antérieures au moyen des principales catégories de dépenses, et les résultats de cette analyse servent de données pour les prévisions de dépenses.

Le conseil scolaire affirme présenter chaque année un budget équilibré, et le surveiller attentivement depuis le ralentissement de son taux de croissance. Cette approche a également permis d'édifier un système qui prévoit des mesures de restriction au besoin. Le conseil scolaire a déclaré que les coûts qui lui imposent les plus lourdes contraintes sont ceux relatifs au transport, aux enseignantes et enseignants suppléants, et à l'éducation de l'enfance en difficulté. Dans le cadre du processus d'élaboration du budget, les coûts de la dotation en personnel sont comparés avec ceux de conseils scolaires coïncidents et avec les données de l'Ontario Public School Boards' Association (OPSBA) afin d'assurer une utilisation efficace des ressources. Le conseil scolaire compare également les données sur les salaires des gestionnaires de niveau intermédiaire compilées par l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO). Le conseil scolaire a déclaré que ces données étaient utiles, surtout dans le cadre des négociations.

La direction a adopté une approche intégrée en ce qui concerne les prévisions touchant l'effectif. Cette dernière oriente le processus d'élaboration du budget. Au CSD de Peel, les prévisions de l'effectif sont réalisées par le service de la planification et des

installations. Cette procédure commence chaque année en janvier et suit l'échéancier suivant :

- Le personnel du service de planification, les surintendantes et surintendants de l'éducation et les directions d'école effectuent les prévisions de l'effectif. En février, les directions adjointes de l'éducation approuvent les projections et les présentent à l'agente ou à l'agent de dotation en personnel de la Division des relations avec le personnel (scolaire). Le personnel du service de planification compare les prévisions de l'effectif aux inscriptions pour septembre. Au besoin, les prévisions sont révisées. À la fin de septembre, les projections sont examinées de nouveau et comparées au nombre réel d'inscriptions. Les révisions sont approuvées par les directrices associées et directeurs associés. En novembre, les nouveaux chiffres sont transmis au service des finances pour servir aux estimations révisées.

En plus de ces processus, le service de planification fait une projection à long terme sur cinq à dix ans qu'il intègre au document de planification annuelle. Enfin, en décembre, le même service fait pour les écoles élémentaires et secondaires une autre projection sur trois à cinq ans à l'intention des services de soutien aux finances, qui la présentent au ministère de l'Éducation.

Grâce à des prévisions conservatrices en matière de dotation et à des ajouts en fonction des besoins, le conseil scolaire n'a enregistré que des marges d'erreur inférieures à 1 %.

### **Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire**

L'un des principaux risques auquel fait face le conseil scolaire est l'écart entre l'effectif prévu et l'effectif réel, et ses répercussions sur les revenus tirés de subventions. Le service atténue les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés en surveillant étroitement les états financiers mensuels et les réponses provenant des services. En outre, des contrôles budgétaires sont en place dans le système financier pour veiller à ce que les dépenses n'excèdent pas les niveaux autorisés dans tous les domaines, abstraction faite de l'administration de la paie. Les risques sont notés dans le cadre de la présentation du budget aux conseillères et conseillers scolaires, en juin. Dans le cadre de sa stratégie d'atténuation des risques, et pour faire face à la hausse de coûts particuliers comme des gratifications de retraite, le conseil scolaire constitue aussi une réserve pour les fonds de caisse.

Le service a mis au point des méthodes permettant d'atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés, comme il est indiqué ci-dessous :

1. Le service des finances prépare des rapports mensuels où sont présentées les dépenses réelles engagées depuis le début de l'année. Ces rapports contiennent également des notes sur les tendances en matière de dépenses pouvant entraîner des dépassements ou des excédents budgétaires. On les envoie aux surintendantes et surintendants ou aux contrôleuses et contrôleurs de chaque service pour approbation. Une fois signés, ils sont renvoyés au service des finances. Ce processus permet également de faire le suivi des commentaires et des modifications, ce qui assure un certain contrôle au service des finances.
2. Les administrateurs du budget, notamment les directions d'école, les contrôleuses et contrôleurs, les surintendantes et surintendants, les directions adjointes et le directeur, peuvent en tout temps produire des rapports sommaires détaillés des dépenses réelles par rapport au budget à l'aide du SIF. Ce dispositif permet aux différents services de revoir les dépenses réelles qu'ils ont engagées et de déterminer si des changements s'imposent.
3. Des mécanismes de contrôle des dépenses ont été intégrés au SIF au moyen d'une mesure appelée vérification budgétaire. Cet outil bloque automatiquement le traitement d'une facture ou d'un bon de commande si les fonds ne suffisent pas pour payer l'article. Pour autoriser le traitement de la facture ou du bon de commande, il faut remplir un formulaire de virement de budgétaire et le faire signer par la surintendante ou le surintendant, ou par la direction adjointe.
4. Le service des finances dresse des bilans mensuels et présente des rapports trimestriels au Conseil. Le rapport indique les dépenses réelles engagées depuis le début de l'année ainsi que des indices de référence pour les dépenses d'années comparables. C'est également au cours de ce processus que sont mises en lumière les tendances en matière de dépenses pouvant entraîner des dépassements de budget ou des excédents budgétaires.
5. Si l'on craint d'importants dépassements budgétaires ou la perte de sources de revenus escomptés, le directeur ou la directrice associée des services de soutien opérationnel peut imposer des compressions des dépenses dans tout le système.

Le budget annuel présenté aux fins d'approbation montre qu'il est lié aux buts et priorités approuvés par le conseil scolaire. La réussite et le rendement des élèves sont au cœur de tout le document. Tout au long du cycle, les conseillères et conseillers scolaires reçoivent des rapports trimestriels qui leur permettent de suivre l'évolution de la situation financière du conseil scolaire, ainsi que des notes qui donnent des précisions additionnelles sur les écarts par rapport aux prévisions budgétaires.

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

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

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

#### Rapports financiers intermédiaires et annuel

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

## Vérification

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

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

Le conseil scolaire utilise un système financier intégré, le système d'information financière (SIF), pour consigner les données financières, en assurer le suivi et produire des rapports. Ce système comprend le grand livre général (GLG), les comptes créditeurs et débiteurs, le budget et les modules d'approvisionnement. Il facilite l'analyse des écarts et la production des rapports de la direction. Le personnel du service des finances établit le tableau des comptes dans le système financier, met à jour les alias, effectue occasionnellement des écritures de journaux et gère les droits d'accès au système. Seuls les commis au contrôle budgétaire peuvent créer de nouveaux comptes au grand livre général, au besoin. Les surintendances et les directions d'école peuvent à tout moment produire leurs propres rapports à l'aide du SIF.

### Rapports financiers intermédiaires et annuels

Un certain nombre de facteurs (dont l'écart entre l'effectif réel et prévu, les négociations de contrats, les tendances macroéconomiques et les directives du ministère) peuvent entraîner des écarts de pourcentages en cours d'année entre les prévisions budgétaires et les coûts réels. Grâce aux rapports financiers intermédiaires, la direction peut faire un suivi de ces écarts et les communiquer aux conseillères et conseillers scolaires ainsi qu'à d'autres décideurs importants.

Le service des finances présente des rapports trimestriels au Conseil. Les conseillères et conseillers scolaires reçoivent les rapports trois jours ouvrables avant que le Conseil se réunisse pour les examiner. Chaque rapport contient des notes expliquant les écarts entre les dépenses réelles engagées depuis le début de l'année et les indices de référence pour les dépenses d'années comparables. Ces renseignements permettent de déterminer plus précisément si les écarts suivent la tendance des années

précédentes au chapitre des dépenses. C'est également au cours de ce processus que sont mises en lumière les tendances en matière de dépenses pouvant entraîner des dépassements de budget ou des excédents budgétaires.

En plus des rapports financiers intermédiaires remis aux conseillères et conseillers scolaires, des rapports sur les dépenses réelles engagées depuis le début de l'année sont également produits. Ces rapports contiennent également des notes sur les tendances en matière de dépenses pouvant entraîner des dépassements ou des excédents budgétaires. Ces rapports sont envoyés au chef de chaque service pour approbation. Une fois signés, ils sont renvoyés au service des finances. Ce processus permet également de faire le suivi des commentaires et des modifications, ce qui assure un certain contrôle au service des finances.

Le conseil scolaire s'est doté d'une procédure de fermeture de compte qui présente chaque mois et en fin d'année les activités, les échéanciers, les rôles et les responsabilités. Ce processus est communiqué au personnel dans une note de service et sur l'intranet.

La directrice ou le directeur signe les prévisions budgétaires du ministère, les prévisions budgétaires révisées et les états financiers. Le conseil scolaire remplit et dépose tous les rapports financiers au ministère conformément aux échéances établies.

## **Vérification**

Comme le stipule la résolution 72-36 du Conseil, le conseil scolaire assure l'existence d'une fonction de vérification interne qui présente des rapports à la direction de l'éducation. Ce groupe compte trois membres du personnel. Tous les rapports sont révisés par la haute direction avant leur mise au point définitive et leur présentation au comité de vérification du Conseil.

Le rôle de la vérification interne consiste à appliquer en milieu scolaire un programme de vérification visant toutes les fonctions financières et opérationnelles. Les vérificateurs internes fournissent conseils et assistance lorsqu'on leur demande d'instaurer des mesures correctives et des pratiques efficaces pour des éléments dont le processus de vérification n'a pas tenu compte.

Les plans de vérification interne sont clairement documentés et la direction fait le suivi des recommandations. Le directeur élabore un plan annuel dans lequel on précise quelles écoles feront l'objet d'une vérification au cours de l'année scolaire.

Le conseil scolaire a fourni des copies des lettres de recommandations annuelles du vérificateur externe des trois dernières années, et les réponses de la direction à celles-ci. La lettre de recommandations, le rapport de vérification et les états financiers du vérificateur externe sont présentés chaque année au comité de vérification du Conseil.

Celui-ci approuve ensuite les états financiers vérifiés. Chaque branche de l'organisation est chargée d'examiner et de répondre à toute conclusion directe apparaissant dans la lettre de recommandations du vérificateur externe. Le service des finances fait la synthèse des réponses et présente ensuite au directeur et au comité de vérification du Conseil une lettre indiquant la réponse de la direction.

Le mandat du comité de vérification comporte deux volets : aider les membres du Conseil à s'acquitter de leurs responsabilités quant à la supervision de la structure interne et du processus d'établissement des rapports financiers et aménager au moyen de réunions périodiques des voies de communication directe entre les membres du Conseil, la direction des finances et les vérificateurs externes et internes. Le comité est actuellement composé de trois membres du Conseil : la directrice de l'éducation, la directrice associée et la contrôleur des finances. Les membres du personnel affectés à la vérification interne et les vérificateurs externes sont invités à assister à toutes les réunions. Le comité se réunit quatre fois l'an.

Le conseil scolaire signale que même si le Conseil ne compte encore aucun membre externe sur son comité de vérification, il est résolu à suivre les directives du ministère. En décembre 2009, l'Assemblée législative a adopté la *Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires* qui modifie la *Loi sur l'éducation* pour clarifier le rôle des conseils scolaires, des conseillères et conseillers scolaires, des présidences de conseil et des directions de l'éducation en ce qui a trait à l'amélioration du rendement des élèves. En créant des comités de vérification, les modifications favorisent également les pratiques de bonne gouvernance et une saine gestion financière. Maintenant que la loi a été adoptée, le ministère entend instaurer un règlement concernant la composition de ces comités et les autres exigences qu'ils doivent respecter.

Il faudrait envisager la possibilité d'ajouter des conseillères et des conseillers externes au comité de vérification, car non seulement des changements importants se sont produits au cours des dernières années dans le domaine de la comptabilité, mais la complexité des états financiers annuels s'accroît. Des membres externes pourraient aider les conseillères et conseillers scolaires membres du comité de vérification à comprendre en quoi consistent des processus rigoureux de contrôle opérationnel et de comptabilité interne.

Les consultantes et 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.

**Recommandation :**

- Les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient envisager de nommer au comité de vérification du Conseil des membres externes qui contribueraient à optimiser son efficacité.

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

**Gestion de l'encaisse et des investissements**

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

## **Gestion de l'encaisse et des investissements**

Le processus de gestion de l'encaisse du conseil scolaire est efficace, car il permet de réduire au minimum les liquidités oisives par la surveillance quotidienne des flux de trésorerie par rapport aux prévisions et de faire des investissements à court terme. Le service des finances utilise son système financier pour surveiller le flux de trésorerie et en faire rapport. Le fait de connaître sa position de trésorerie permet au conseil scolaire de déterminer sa capacité d'investissement. Le service cherche alors à réaliser les investissements offrant le meilleur rendement possible, conformément au Règlement de l'Ontario 471/97. De plus, le service accède quotidiennement à ses comptes en ligne. Les rapprochements bancaires sont effectués par une fonction distincte au sein du service; ceux-ci sont signés chaque mois par une superviseure ou un superviseur de la comptabilité. Le conseil scolaire a affirmé que la gestion de l'encaisse ne lui pose aucun problème.

Le conseil scolaire a déclaré produire très peu de chèques manuellement, et s'en servir surtout pour payer les grands travaux de construction du conseil scolaire. Tous les chèques produits manuellement sont vérifiés et conservés dans la chambre forte du conseil scolaire. L'accès à la chambre forte est très limité, et l'utilisation du stock de chèques est soumise à des contrôles de système.

La direction assure le rapprochement du montant de taxes scolaires allouées au conseil scolaire, comme l'exige le processus de soumission du Système d'information sur le financement de l'éducation (SIFE).

La direction a réuni dans une seule institution financière les activités de gestion de l'encaisse du conseil scolaire et de plusieurs de ses écoles secondaires. Le conseil scolaire collabore actuellement avec sa banque pour déterminer s'il est possible de regrouper les autres comptes des écoles. Le conseil scolaire gère tous les comptes bancaires, ce qui comprend le compte de retenues sur la paie, le compte général de fonctionnement, les prix et les fonds de fiducie.

Les conseillères et conseillers scolaires ont adopté un règlement autorisant les emprunts qui est approuvé chaque année. Le conseil scolaire dispose d'un fonds d'amortissement qu'il va devoir refinancer ou rembourser à l'échéance. En s'appuyant sur son modèle d'analyse financière des immobilisations, le conseil scolaire a déclaré disposer de fonds pour le refinancement. Tous les investissements sont soumis à l'approbation de la haute direction et sont conformes au règlement encadrant les investissements. La direction fournit aux conseillères et conseillers scolaires des données reliées à l'investissement dans les états financiers de fin d'exercice.

Le conseil scolaire n'a lancé aucune demande de propositions pour des services bancaires depuis plusieurs années. Le conseil scolaire devrait souscrire à cette démarche pour s'assurer d'obtenir les meilleurs taux possible. Le conseil scolaire

continue de surveiller les conditions qu'il obtient par rapport à ceux d'autres conseils scolaires. Par ailleurs, pour ses emprunts et investissements, le conseil scolaire obtient des offres concurrentielles de certaines banques et choisit les meilleurs taux en vigueur. Les ententes avec ces banques sont revues chaque année. Le conseil scolaire compare périodiquement ses conditions bancaires à celles de conseils scolaires de taille semblable.

La direction surveille activement les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements, et pour atténuer ces risques, elle s'est dotée d'un plan qui respecte les dispositions de la *Loi sur l'éducation*. Tous les rapports sur les opérations comptables inhabituelles et autres exceptions notables font l'objet d'une révision. Pour réduire au minimum leur occurrence, le Conseil a mis en place divers niveaux d'autorisations pour les virements que seuls le gestionnaire ou la contrôleur des services financiers peuvent approuver. Pour autoriser le transfert de fonds d'un compte en banque, deux signatures sont nécessaires.

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

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

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

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

## Gestion des fonds dans les écoles

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

## Gestion des recettes non tirées de subventions

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

## Gestion des fonds dans les écoles

La direction veille à ce que des mesures de contrôle adéquates soient mises en œuvre pour préserver les fonds dans les écoles, et elle coordonne la déclaration annuelle des recettes et des dépenses des écoles et des conseils d'écoles. La participation des élèves à des activités de financement respecte les directives de la politique du Conseil pour les collectes de fonds. À ces directives s'ajoute le manuel du conseil scolaire intitulé *Effective Practices – Managing School Finances*, qui définit une procédure claire pour toutes les activités de financement de l'école et la gestion de la petite caisse. Le guide donne des instructions étape par étape sur la façon de gérer les activités financières et les transactions des écoles. Le guide contient des exemples et des explications qui facilitent l'application des procédures, et on y trouve des liens menant aux politiques et procédures applicables sur l'intranet.

Une équipe de vérification interne garantit l'intégrité des fonds dans les écoles par des mesures de contrôle centralisé, et chaque école est vérifiée tous les cinq ans. Les secrétaires des écoles à l'élémentaire et les secrétaires du budget au secondaire sont chargées de la collecte des fonds et de leur dépôt dans le coffre-fort de l'école. Pour obtenir un remboursement, il faut se présenter au bureau de l'école. Tous les formulaires de remboursement des frais de déplacement doivent être signés par une directrice ou un directeur d'école et passer par l'administration centrale. Le service des finances est chargé de la surveillance et reçoit les relevés bancaires mensuels de

chaque école. Les rapprochements bancaires sont vérifiés deux fois par année (en mai et en août) par le personnel du service des finances.

Certaines écoles disposent aussi d'un compte pour la loterie distinct de la petite caisse et du compte de l'école pour les fonds provenant d'autres sources que le conseil scolaire. Le conseil scolaire souligne qu'à l'époque de l'examen opérationnel, il organisait des activités de financement pour acquérir des structures de jeux, et non pas pour des projets de construction.

### **Gestion des recettes non tirées de subventions**

Le conseil scolaire affirme générer des recettes non tirées de subventions grâce à la formation continue, à l'utilisation de ses installations par la collectivité et aux locations. Le service a créé des procédures pour comptabiliser les recettes non tirées de subventions et s'est doté d'une politique, approuvée par le Conseil, sur les tarifs de location d'espace.

L'enregistrement et le paiement des programmes d'éducation permanente peuvent se faire par voie électronique. La formation continue est un domaine qui fait l'objet d'un examen dans le cadre de la vérification externe annuelle. Le *Centre for Education & Training* (CET) est une entité distincte qui relève de la directrice associée des services de soutien opérationnel et de la directrice de l'éducation. Deux conseillères ou conseillers scolaires siègent également au conseil d'administration du CET, ce qui favorise le partage des connaissances. Les opérations du CET sont examinées chaque année par les vérificateurs externes.

Le conseil scolaire a mis au point des procédures particulières de surveillance des subventions APE, et la direction surveille l'activité tout en veillant à ce que les conditions soient respectées. Les subventions APE reçues par la direction de l'éducation sont affectées aux surintendantes, aux surintendants ou aux gestionnaires auxquels elles sont destinées. Une copie est également acheminée au service des finances. Le membre du personnel du service qui est responsable des subventions rencontre le service des finances pour aborder les détails du projet, y compris les types de comptes nécessaires pour permettre au conseil scolaire de respecter les exigences en matière de rapports. Le service des finances crée un fonds spécial pour les subventions pour que le promoteur du projet ou le service des finances puisse produire des rapports de dépenses. Des rapports intermédiaires et des rapports de dépenses sont produits conjointement par le promoteur du projet et le service des finances.

À la fin de l'exercice, tous les projets de subventions particuliers font l'objet d'un examen permettant d'assurer qu'ils ont été correctement comptabilisés. Les rapports financiers trimestriels du conseil scolaire comportent une récapitulation des subventions APE reçues au cours de l'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 indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

### Politiques et modalités

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

## Participation à des initiatives d'achats groupés

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
La direction évalue et élabore des stratégies visant à augmenter le pouvoir d'achat et à réduire au minimum le coût des biens et services fournis.	Oui
Le conseil scolaire participe activement à des consortiums d'achat, à des centrales d'achat ou à des initiatives d'achats groupés.	Oui

## Niveaux de pouvoir d'achat

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

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

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

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

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Le service des finances du conseil scolaire effectue un triple rapprochement (bon de commande, réception / facture et inspection) avant de payer les factures.	Oui
Un processus de comptabilité d'engagements est en place pour surveiller l'utilisation du budget.	Oui
La direction a mis en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et en faire les paiements.	Oui

## Utilisation du transfert électronique de fonds

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

## Politiques et modalités

Les lignes directrices d'approvisionnement du conseil scolaire sont conformes aux éléments obligatoires de la version 1.0 des *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* du Secrétariat de la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic. Les lignes directrices du Conseil imposent un code d'éthique, des limites d'achat, des bons de commande, des fonds pour petits achats et des achats concurrentiels. Le code d'éthique définit l'intégrité personnelle et le professionnalisme, la responsabilité et la transparence, la conformité et l'amélioration constante. Les lignes directrices contiennent également une section sur l'approvisionnement écologique en conformité avec la politique environnementale.

Les frais d'accueil et de déplacement de tout le personnel font l'objet d'une politique distincte, la politique n° 40 – Allocation de déplacement des employées et employés du Conseil et des conseillères et conseillers scolaires, qui est conforme à la directive du ministère et affichée sur le site Web du conseil scolaire. Une nouvelle politique visant les conseillères et conseillers scolaires, laquelle a été approuvée par le Conseil le 26 janvier 2010, traite également de ces types de dépenses : la politique n° 75 – Dépenses des conseillères et conseillers scolaires. Tous les membres du personnel peuvent consulter ces lignes directrices sur l'intranet, où l'on trouve aussi un site distinct sur les achats.

Le prix le plus bas n'est pas le seul facteur dont font mention les politiques et les modalités d'achat actuelles du conseil scolaire. Les décisions du conseil scolaire sont guidées par le « coût total d'acquisition », qui tient compte de tous les frais, notamment ceux occasionnés par l'acquisition, l'installation, le retrait, le fonctionnement et l'élimination. Sont également évalués la qualité du produit, la qualité du service, l'historique de l'entreprise, le délai de livraison, les références et l'expérience du conseil scolaire avec ce fournisseur.

Les lignes directrices définissent clairement les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire devra avoir recours à des processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel. Les contrats à fournisseur unique sont rares, et ne surviennent que s'il n'existe qu'un seul fournisseur pouvant procurer un certain produit pour lequel il n'y a aucun substitut. Les gestionnaires doivent fournir une justification écrite pour le recours à un fournisseur unique. Le conseil scolaire a recours à un processus de présélection, et les achats dont la valeur excède 100 000 \$ doivent faire l'objet d'un appel d'offres ou d'une demande de proposition. Les règlements qui régissent l'approvisionnement n'excluent pas la possibilité de recourir à un processus de présélection pour les contrats d'entretien, ce que le conseil a déjà fait. Dans d'autres cas, les qualifications exigées apparaissent dans l'appel d'offres lui-même. En raison de sa taille, le conseil scolaire publie la plupart des avis sur son propre site Web. Il utilise aussi les systèmes MERX et Biddingo pour annoncer certains avis d'appel d'offres. Le conseil scolaire a indiqué que les avis seraient de plus en plus souvent publiés sur un système national reconnu d'appel

d'offres électroniques. Le conseil scolaire dispose aussi de plusieurs bons de commande forfaitaire et d'ententes avec des fournisseurs au dossier, dont plusieurs ont été sélectionnés à la suite d'un processus de soumissions concurrentielles. Parmi ceux-ci se trouvent bon nombre des contrats d'entretien du conseil scolaire pour des travaux comme les réparations aux systèmes électriques, l'élimination de l'amiante et l'enlèvement de la neige.

Le responsable des achats surveille les activités entourant les achats et assure la conformité aux lignes directrices d'approvisionnement du conseil scolaire. Les employées et employés qui tentent de réaliser des achats dont le montant excède les limites fixées par la politique (définie dans les niveaux de pouvoir d'achat ci-dessous) reçoivent une lettre du responsable des achats, fondée sur son évaluation de la facture. Les achats d'articles qui font l'objet d'appels d'offres, quelle qu'en soit la valeur, doivent être effectués à l'aide du système de demande en ligne du conseil scolaire, le SIF. Toutes les secrétaires d'écoles assistent à des séances de formation sur le SIF, et on aborde aussi les pratiques d'achat lors des journées de perfectionnement professionnel.

### **Participation à des initiatives d'achats groupés**

La direction a élaboré des stratégies visant à augmenter le pouvoir d'achat et à réduire au minimum le coût des biens et services. Le conseil scolaire participe activement à des consortiums d'achat, dont la *Peel Co-operative* (papier) et la *Catholic School Board Services Association* (électricité et gaz naturel), à une société en participation avec son conseil coïncident (fibre optique, traitement des déchets et carburant pour les véhicules), et à l'*Ontario Electronic Collaborative Marketplace* (fournitures et équipements de laboratoire). Le conseil scolaire souligne que sa grande taille lui confère un avantage certain à cet égard. La direction rend compte des économies qu'elle réalise au conseil de leadership.

Les écoles sont tenues d'utiliser les contrats d'approvisionnement du conseil scolaire pour tous leurs achats locaux. Les acheteurs du service des achats examinent et approuvent les demandes qui ont été présentées en ligne par les membres du personnel et approuvées par les superviseuses ou superviseurs. Les acheteurs approuvent alors les demandes en ligne avant de transformer celles-ci en bons de commande. Le système produit les bons de commande et les transmet aux fournisseurs par télécopie. La majorité des commandes sont expédiées directement aux écoles.

### **Niveaux de pouvoir d'achat**

Il existe un certain nombre de niveaux de pouvoir d'achat, qui varient selon le poste occupé et le titre, et qui sont surveillés et contrôlés par le service des achats. Dans les lignes directrices, ces pouvoirs d'achat sont décrits comme suit. Ces niveaux

s'appliquent à tous les services, sauf au service d'entretien dont les seuils sont différents :

- a) 0 à 200 \$ – Aucun bon de commande n'est requis; ces achats sont réalisés au moyen de la petite caisse ou d'une carte de crédit pour petits achats.
- b) 200 à 2 500 \$ – Il faut passer une commande; ces achats sont réalisés au moyen de la petite caisse, d'une carte de crédit pour petits achats ou d'une facture aux comptes fournisseurs.
- c) 2 500 à 25 000 \$ – Il faut faire une demande au service des achats et obtenir trois offres informelles transmises verbalement, par télécopie ou par téléphone. Le soumissionnaire qui offre le meilleur prix reçoit la commande.
- d) 25 000 à 100 000 \$ – Il faut faire une demande au service des achats et obtenir trois offres formelles transmises verbalement, par télécopie ou par téléphone. Le soumissionnaire qui offre le meilleur prix reçoit la commande. Tous les achats réalisés à ce niveau doivent porter la signature de la surintendante ou du surintendant, ou de la contrôlease ou du contrôleur.
- e) Plus de 100 000 \$ – Il faut faire une demande au service des achats. On rédige une offre ou une demande de propositions officielle qui est publiée sur le site Web du conseil scolaire et sur les systèmes MERX et Biddingo, et un minimum de trois soumissions est exigé. Tous les achats réalisés à ce niveau doivent porter la signature de la surintendante ou du surintendant, ou de la contrôlease ou du contrôleur et de la directrice associée.

Le service d'entretien :

- a) 0 à 500 \$ – Il faut passer une commande; ces achats sont réalisés au moyen de la petite caisse, d'une carte de crédit pour petits achats ou d'une facture aux comptes fournisseurs.
- b) 500 à 5 000 \$ – Il faut passer une commande; ces achats sont réalisés au moyen de la petite caisse, d'une carte de crédit pour petits achats ou d'une facture aux comptes fournisseurs.
- c) 5 000 \$ à 25 000 \$ – En l'absence de mécanisme d'attribution des contrats, il faut obtenir trois offres informelles transmises verbalement, par télécopie ou par téléphone, et les transmettre à l'acheteur.
- d) 25 000 \$ à 100 000 \$ – En l'absence de mécanisme d'attribution des contrats, il faut obtenir trois offres formelles transmises verbalement, par télécopie ou par téléphone, et les transmettre à l'acheteur. Tous les achats réalisés à ce niveau

doivent porter la signature de la superviseure ou du superviseur du service, ou du gestionnaire des services d'entretien, ou de la contrôlease ou du contrôleur du service de gestion des installations.

- e) Plus de 100 000 \$ – En l'absence de mécanisme d'attribution des contrats, on rédige une offre ou une demande de propositions officielle qui est publiée sur le site Web du conseil scolaire et sur les systèmes MERX et Biddingo, et un minimum de trois soumissions est exigé. Tous les achats réalisés à ce niveau doivent porter la signature de la superviseure ou du superviseur du service, du gestionnaire des services d'entretien, de la contrôlease ou du contrôleur du service de gestion des installations et de la directrice associée des services de soutien opérationnel.

Les modifications aux limites d'achat doivent être approuvées par le conseil de leadership. Néanmoins, la politique indique que le gestionnaire des achats peut, à sa discrétion, procéder à des achats répondant à un besoin urgent ou très précis. Il s'agirait alors d'approuver une exception, et non pas de modifier les limites établies.

Le service a séparé les rôles d'approvisionnement décrits dans les Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement. Il existe déjà une politique pour les frais de déplacement du personnel et des conseillères et conseillers scolaires.

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

En ce qui concerne les cartes de crédit pour petits achats, le conseil scolaire s'est doté d'une procédure administrative approuvée (Programme de carte d'achat ou de crédit) et qui se trouve sur l'intranet du conseil scolaire. La procédure est justifiée par le besoin d'instaurer une méthode plus efficace et économique de procéder aux achats et aux paiements des transactions impliquant de petits montants, soit jusqu'à 2 500 \$. Le conseil scolaire dispose de plus de 7 000 cartes de crédit pour petits achats et procède à une analyse des dépenses à l'aide des données sur leur utilisation. Le montant des transactions sur les cartes de crédit pour petits achats au conseil scolaire s'élève à environ 13 millions de dollars, ventilés comme suit : 60 % pour l'achat de fournitures scolaires, 20 % pour l'achat de produits de nettoyage et 20 % pour les achats divers.

Cette procédure est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> novembre 1999 et décrit un certain nombre de processus de contrôle. De plus, le personnel assiste à une séance de formation sur les modalités d'utilisation de la carte de crédit pour petits achats. En vertu des contrôles internes mis en place par le conseil scolaire, les superviseures ou superviseurs signent les factures une fois par mois. La banque envoie les relevés d'achats effectués sur la carte de crédit et on les transmet chaque mois aux détenteurs qui les examinent et y joignent leurs reçus. Les détenteurs soumettent ensuite le relevé à l'approbation de leur superviseure ou superviseur immédiat.

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

Pour les articles dont la valeur dépasse les 2 500 \$, les membres du service des comptes créditeurs du conseil scolaire effectuent actuellement un triple rapprochement entre les bons de commande, les factures et les bordereaux de marchandises. En raison du grand nombre d'achats réalisés au conseil scolaire, les articles dont la valeur est inférieure à 2 500 \$ (ceux pour lesquels le bon de commande n'est pas requis) font l'objet d'un double rapprochement. Le personnel qui reçoit les biens consulte la facture pour s'assurer qu'elle correspond aux documents reçus (bordereau d'expédition), signe la facture et l'entre dans le système aux fins de paiement. Un commis principal à la comptabilité approuve le paiement de ces achats et examine toutes les demandes de chèques pour veiller au respect des procédures du conseil scolaire. En ce qui concerne les bons de commande, les réceptionnaires des marchandises inscrivent dans le SIF les renseignements sur la marchandise reçue en fonction du bon de commande. Le service des comptes créditeurs reçoit les factures de ces achats et le commis compare les données de la facture à celles transmises en ligne lors de la réception avant de les entrer dans le système aux fins de paiement. Les commis principaux approuvent toutes les entrées de factures réalisées par les commis aux paiements anticipés. Une fois approuvées, les factures reçues sont payées en fonction des conditions qui ont été négociées, à moins que le réceptionnaire donne un avis selon lequel il faut suspendre le paiement. Avant d'envoyer un avis de dépôt direct ou de faire un virement bancaire, on vérifie l'exactitude des coordonnées du fournisseur et on les corrige au besoin.

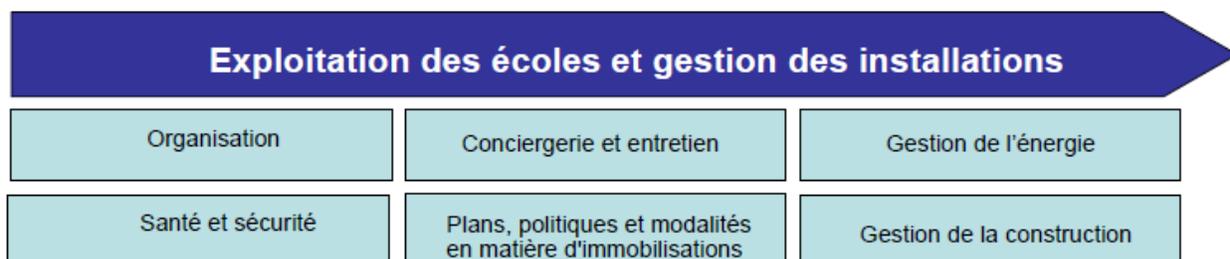
Un processus de comptabilité d'engagements est en place pour surveiller l'utilisation du budget et engager les fonds anticipés au moyen du système FIS. La direction a aussi mis en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et en faire les paiements. Le catalogue de fournisseurs en ligne du conseil scolaire permet de s'assurer que le personnel inscrit les données exactes du fournisseur (comme son identité) directement dans les demandes en ligne. Certains fournisseurs ont créé leur propre interface électronique pour permettre au conseil scolaire de commander leurs produits et pour la facturation.

Le conseil scolaire effectue un triple rapprochement de tous les bons de commande. Le rapprochement des achats qui n'ont pas fait l'objet de bons de commande (les articles dont la valeur est inférieure à 2 500 \$) est effectué à l'école même avant d'être acheminé au service des comptes créditeurs pour examen, approbation et paiement.

## **Utilisation du transfert électronique de fonds**

Le conseil scolaire a recours au transfert électronique de fonds pour effectuer 86 % de ses paiements aux fournisseurs. Pour les travaux de construction, les acomptes sont versés au moyen de chèques produits par le système, en raison des exigences contractuelles relatives aux échéanciers et aux autorisations.

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

### Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

### Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

### Surveillance et communication des politiques

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

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

### Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service de gestion des opérations et des installations contribue au plan de service annuel pour tout ce qui concerne les services de soutien opérationnel. Le plan est divisé en fonction des projets, et on y précise l'objectif, le responsable, le calendrier d'exécution et l'état d'avancement de chaque projet. Pour compléter ce plan, le service a établi ses propres objectifs et priorités, en conformité avec les normes de la désignation ISO 9001. Le plan ISO comporte des objectifs et projets pluriannuels qui sont reliés aux objectifs plus larges du plan stratégique, lesquels sont mis à jour chaque année en fonction des commentaires provenant des écoles. La production de rapports s'inspire des vérifications annuelles internes et externes du service, qui font partie du processus de certification ISO. Enfin, dans le cadre de la désignation ISO, le service réalise également des sondages sur la satisfaction des utilisateurs et recueille leurs commentaires.

Le service rend compte de ses progrès au comité d'aménagement matériel et de construction du Conseil.

### Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service relève de la directrice associée des services de soutien opérationnel par l'intermédiaire du contrôleur des services de gestion des installations et de soutien à l'entretien. Divisé en deux unités, une pour les services d'entretien et l'autre pour la gestion des installations, le service s'appuie sur un modèle régional et possède des bureaux aux frontières nord et sud du territoire du conseil scolaire. Le conseil scolaire a souligné que ce modèle fonctionne bien puisqu'il a permis d'offrir un service plus rapide et de réduire la durée du trajet pour les membres du personnel.

Les services de gestion des installations sont administrés par deux gestionnaires régionaux, un pour le bureau nord et l'autre pour le bureau sud, qui sont responsables de plusieurs gestionnaires de différentes familles d'école. Leur mandat consiste à répondre aux besoins particuliers des écoles et à travailler de façon coordonnée avec les agentes et agents et de supervision de l'éducation.

Les services d'entretien sont dirigés par les trois gestionnaires des services suivants : l'entretien, les opérations et l'administration. Les membres du personnel du service d'entretien sont répartis selon leurs tâches et détiennent des certificats de compétence correspondant à leurs domaines fonctionnels. Le service compte également un employé

à temps plein spécialisé en formation sur la qualité et l'assurance, lequel est également responsable du contrôle de la désignation ISO.

Les descriptions de poste du service sont exactes et à jour, et comprennent les principales tâches et responsabilités, ainsi que les compétences et les connaissances nécessaires. Les unités du service sont clairement définies, de même que leurs rôles et responsabilités respectifs. Un organigramme à jour est affiché sur l'intranet, avec les coordonnées de tous les principaux membres du personnel.

Les membres du service possèdent les titres professionnels nécessaires (y compris ingénieur) de même qu'une expérience de travail pertinente. Les titres professionnels font l'objet d'un suivi dans le portail d'apprentissage du conseil scolaire.

### **Surveillance et communication des politiques**

Le service est responsable d'un certain nombre de politiques, y compris celles qui ont trait à la santé et à la sécurité au travail, à la sécurité dans les écoles, aux urgences en cas de défaillance, et à la consolidation des installations scolaires. Toutes les politiques et procédures administratives du service sont affichées sur le site Web du conseil scolaire.

Les nouvelles politiques et procédures sont communiquées par divers moyens, notamment par courriel à tous les membres du personnel administratif, et lors d'une réunion mensuelle obligatoire pour le personnel, y compris celui du service d'entretien et de conciergerie. Le contrôleur est chargé de surveiller et de communiquer la nouvelle législation et les nouveaux règlements. Aussitôt qu'on l'avise de l'adoption d'une nouvelle politique ou d'une modification, il la communique à tous les gestionnaires qui à leur tour sont chargés de la faire connaître à tous les employés. Si une formation est nécessaire, on en fait l'annonce. La contrôleur ou le contrôleur avise le conseil de leadership et le comité d'aménagement matériel et de construction de toute modification d'importance.

Le respect des politiques est inspiré en grande partie par la désignation ISO 9001 du service, qui oblige celui-ci à s'assurer de la qualité de la gestion dans les domaines suivants :

- les exigences des clients en matière de qualité
- les exigences réglementaires applicables
- le taux de satisfaction de la clientèle
- l'amélioration continue du rendement dans la poursuite de ces objectifs

Pour maintenir les normes que le service a établies, le personnel d'entretien et les gens de métier doivent suivre une formation obligatoire qui couvre l'entretien et le fonctionnement sécuritaire des véhicules, la communication, la sécurité, la formation sur le SIMDUT et sur l'amiante, la qualité du service et les mesures d'intervention d'urgence.

## 5.2 Conciergerie et entretien

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de services de conciergerie et d'entretien et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

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

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

## Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

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

## Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

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

## Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

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

## 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 automatisé (informatisé) permet de consigner, de surveiller et d'évaluer les projets ainsi que de veiller à l'utilisation à bon escient des ressources.	Oui
L'administration principale évalue régulièrement l'efficacité et l'efficience globales de ses modèles de prestation de services d'entretien et de conciergerie.	Oui

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

Afin que le niveau de propreté soit uniforme dans toutes les écoles du système, le service a élaboré des modalités et des normes d'entretien pour ses concierges. Ces

normes ont été élaborées pour la première fois en 1989, et sont mises à jour régulièrement. Pour veiller au respect de normes de propreté, le service a créé des listes de vérification et des registres de travail pour les inspections quotidiennes des installations, qui sont répartis selon les secteurs et le temps alloué pour le nettoyage. Ces normes ont été acceptées par un comité de mise en œuvre composé de représentants du syndicat et de la direction.

Le service de gestion des installations se sert de ces listes, des normes ISO et des vérifications pour veiller au respect des normes de nettoyage, évaluer la propreté et produire des rapports à cet égard. Les résultats des inspections quotidiennes et mensuelles sont inscrits dans les registres des concierges, que les superviseuses et superviseurs examinent régulièrement. Les gestionnaires des installations ou leurs représentants sont également chargés d'examiner ces listes. Les plaintes des écoles sont traitées par le gestionnaire des installations responsable de la famille d'écoles. Celui-ci résout les problèmes en collaboration avec la direction de l'école en question.

Le conseil scolaire a un modèle d'affectation du personnel de conciergerie qui est calculé selon la fonctionnalité par rapport à la superficie en pieds carrés. Cette approche suppose un examen du fonctionnement de chaque classe et de chaque secteur de l'école qui permet de déterminer le temps nécessaire à son nettoyage. On revoit ce paramètre régulièrement pour s'assurer qu'il demeure équitable pour les membres du personnel et pour les écoles. Les syndicats ont accepté que l'affectation du personnel se fasse selon des plages horaires. Le service a fait valoir que les horaires axés sur des tâches précises confèrent au conseil scolaire une certaine souplesse sur le plan de la dotation en personnel. Le conseil scolaire compte sur un effectif de 753 concierges à temps plein. Le nombre d'employés de conciergerie à temps partiel ou occasionnels correspond à 360,4 employés à plein temps.

Les horaires du personnel sont fractionnés et répartis en journées ou en après-midis. Le nettoyage et l'entretien sont effectués à l'interne. Cette méthode a été retenue à la suite d'une analyse de rentabilisation de la sous-traitance des tâches de nettoyage par rapport à leur exécution à l'interne. Cet exercice a permis de conclure que la dernière approche était la plus efficace.

Le conseil scolaire affirme que la comparaison avec d'autres conseils scolaires a démontré que son effectif moindre n'affectait pas le niveau de service offert. Il est possible de modifier la dotation du personnel en cours d'année en remplissant un formulaire à cet effet. Cette mesure est prévue dans les modalités de dotation du personnel, qui ont été élaborées pour en gérer l'affectation.

Le conseil scolaire a adopté une politique environnementale comportant un programme de nettoyage écologique. Il y a quatre ans, le conseil scolaire a commencé à faire l'essai de produits écologiques. À l'heure actuelle, deux écoles n'utilisent que des

produits écologiques et huit autres en sont à l'étape du projet pilote. L'objectif est de convertir toutes les écoles à l'utilisation de produits écologiques. L'analyse de rentabilisation du conseil scolaire a permis de constater qu'il était possible d'instaurer un programme de nettoyage avec des produits écologiques qui n'entraînerait qu'une augmentation minimale des coûts, sans faire de concessions au chapitre des normes de propreté.

### **Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel**

La direction élabore un plan pluriannuel pour les principaux projets d'entretien et de réfection. Le plan contient des détails sur le projet et son financement, le nom de la personne-ressource du conseil scolaire, l'état d'avancement du projet (description et pourcentage), la date d'occupation par les élèves, le budget, le montant prévu et le montant réel. Le plan est élaboré par la direction, qui conserve une liste des projets d'entretien et la met à jour lorsque surviennent de nouvelles demandes ou lorsque des projets sont achevés. Le plan est conforme au plan stratégique. À compter du moment où le Conseil a reçu le plan définitif, l'administration présente au comité d'aménagement matériel et de construction un rapport bimensuel sur l'état d'avancement du plan.

Le plan annuel est fondé sur une analyse des éléments suivants : les ordres de travail du service, dont le nombre s'élève à environ 50 000 par année; les éléments prioritaires signalés par les écoles et présentés par les gestionnaires des installations; les données du système RECAPP; les projets inscrits dans le plan annuel ISO à la suite du sondage réalisé par le service des installations pour recueillir les commentaires des clients; et les inspections réglementaires obligatoires de certains aspects comme l'équipement du gymnase. Après une synthèse et une analyse de ces données par le personnel, la direction établit sa liste de priorités en fonction du budget, du financement et des priorités du ministère, ainsi que des besoins importants et urgents aux yeux du conseil scolaire. On définit ces derniers en tenant compte des aspects suivants : les facteurs qui auront une incidence sur le fonctionnement de l'école ou la santé et la sécurité et les problèmes non résolus qui pourraient causer des dommages (ce qu'il en coûte lorsqu'on ignore les problèmes).

### **Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité**

Le conseil scolaire a mis sur pied programme exhaustif pour la formation de son personnel d'entretien et de conciergerie dont l'importance est soulignée dans le plan stratégique. La formation vise à satisfaire les exigences du conseil scolaire et du service de gestion des installations, et à s'assurer que les membres du personnel possèdent les qualifications requises.

Le conseil scolaire offre actuellement 10 catégories de formation : système de qualité, orientation générale, conciergerie élémentaire, techniques avancées, système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail, gestion de l'amiante,

journées de perfectionnement professionnel en entretien et en gestion des installations, entretien des terrains, échelles et échafaudages et formation du service des incendies. Le service de gestion des installations offre aussi à son personnel une formation sur l'utilisation des ordinateurs, notamment sur le système d'ordres de travail et la production de rapports en ligne sur la santé et la sécurité. Dans le cadre de l'engagement du service quant à la formation polyvalente, le personnel d'entretien et de conciergerie doit participer à deux journées obligatoires de perfectionnement professionnel. La formation proposée au cours de ces journées est conçue à partir des commentaires formulés par les membres du personnel.

Toutes les activités de formation font l'objet d'un suivi au moyen du portail *My Learning Plan* et des plans d'apprentissage annuels du conseil scolaire. Il s'agit aussi d'une exigence des normes ISO. Le service a fait remarquer que la formation des membres du personnel de conciergerie est inscrite dans leur convention collective.

Par ailleurs, les fournisseurs sont tenus de donner une formation sur l'utilisation de leurs produits et sur toutes les exigences de sécurité connexes.

### **Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien**

Le service utilise un système interne de gestion des stocks pour faire le suivi du matériel de nettoyage et d'entretien principal et en assurer le contrôle. Ce système comprend des feuilles de calcul centralisées, et chaque gestionnaire doit remplir une feuille de calcul dans son domaine de responsabilité. Le conseil scolaire dresse deux inventaires, un pour les produits chimiques et l'autre pour la machinerie.

La direction a établi des normes communes pour assurer l'efficacité de l'approvisionnement en fournitures et en matériel. Tous les achats doivent être approuvés par le gestionnaire des installations. Pour ses achats de services et de produits, le conseil scolaire s'est doté d'un processus public d'appel d'offres qui lui permet de conclure des contrats avec divers fournisseurs. Le concierge présente sa demande de fourniture au gestionnaire et celui-ci la fait parvenir aux secrétaires qui procèdent à son entrée dans un système spécialisé de commande en ligne. On passe habituellement les commandes trois fois par année, et les articles dont l'usage est récurrent font l'objet d'une commande additionnelle.

### **Systèmes de gestion, surveillance et soutien des projets**

Le conseil scolaire se sert d'un programme informatisé pour assurer le suivi des ordres de travail en fonction des sites et du type de travail à effectuer. En outre, ce programme permet au personnel du service d'établir ses priorités pour la journée de travail et fournit à la direction des indicateurs pour le suivi mensuel des progrès. Le suivi du rendement et de la satisfaction du client font partie des exigences de la certification ISO du conseil scolaire, et les résultats sont présentés lors des réunions mensuelles du personnel.

Les membres du personnel d'entretien sont employés par le conseil scolaire. Depuis qu'une évaluation a permis de constater que l'aménagement de deux bureaux permettrait de réduire le roulement de personnel et les délais de prestation des services, on a réparti les membres du personnel entre les bureaux nord et sud. Le matin, les membres du personnel se présentent au bureau où la superviseure ou le superviseur leur remet les ordres de travail qui leur permettent de gérer leurs tâches quotidiennes. Tous les membres du personnel d'entretien font l'objet de rapports mensuels d'assiduité. L'absentéisme et les problèmes concernant l'obligation de mettre en place des mesures d'adaptation sont traités conjointement avec le service des RH.

Le gestionnaire des services d'entretien dirige une équipe composée d'une superviseure ou d'un superviseur de la conformité du système et de la technologie, d'un ou d'une chef des opérations et d'un ou d'une gestionnaire des services administratifs. Quatre superviseures ou superviseurs sont responsables de domaines fonctionnels précis : l'entretien préventif et l'entretien des systèmes électriques, de la mécanique, et des structures. Cette unité comprend 68 ouvriers qualifiés. Les employées et employés à l'entretien transportent leur propre matériel léger et se font rembourser leurs frais de déplacement puisqu'ils utilisent leur véhicule personnel.

En ce qui concerne l'entretien et les tâches des personnes de métier, le service a effectué une analyse de rentabilité du recours à la sous-traitance par rapport à leur exécution à l'interne. Le conseil scolaire a par la suite décidé de conserver une unité de base d'entretien pour les réparations urgentes et de confier en sous-traitance les réparations planifiées et les projets. Une analyse de rentabilisation a démontré qu'il était plus économique pour le service d'acheter son propre parc de véhicules et de l'entretenir que de le louer. Tous les outils ou appareils de plus grande dimension sont approuvés par le gestionnaire de l'entretien et correspondent aux besoins de chaque métier. Le conseil scolaire a affirmé qu'un inventaire des outils et des appareils est périodiquement mis à jour.

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

### Plan de gestion de l'énergie

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
Dans le cadre de la <i>Loi sur l'énergie verte</i> adoptée par l'Ontario en 2009, l'administration principale a établi un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend des mesures à mettre en œuvre et des outils de surveillance et de gestion du plan.	Oui
Les pratiques d'approvisionnement appuient les objectifs du plan de gestion de l'énergie.	Oui
Les bonnes initiatives de conservation sont communiquées aux écoles et à d'autres conseils scolaires.	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.	Oui
Un système complet est en place pour inscrire les dépenses au budget, faire le suivi de la consommation et la régler et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies.	Oui
La facturation des services publics de toutes les installations du conseil scolaire est consolidée.	Oui
Les conseillères et conseillers scolaires ont adopté une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable.	Oui

### Plan de gestion de l'énergie

Le conseil scolaire a établi une politique environnementale en avril 2009. En approuvant cette politique, les conseillères et conseillers scolaires se sont engagés « à assurer une éducation environnementale efficace et à développer des pratiques respectueuses de l'environnement en tenant compte de l'empreinte écologique du curriculum et des décisions opérationnelles ». En vertu de ce plan, on a vérifié la consommation d'énergie de toutes les écoles et présenté une analyse de rentabilité au comité d'aménagement matériel et de construction.

Le plan de gestion de l'énergie, qui repose sur un partenariat avec deux entreprises de services énergétique, est en branle depuis quatre ans. Le conseil scolaire a réalisé récemment un projet d'améliorations énergétiques dans 28 écoles secondaires. Parmi les mesures appliquées, citons la modernisation des systèmes d'éclairage et de ventilation et le remplacement des chaudières et des commandes de la climatisation. Les économies de consommation d'énergie et les mesures incitatives provenant de Ressources naturelles Canada et des services publics locaux ont permis de récupérer les coûts engagés dans le cadre du programme. Les efforts du service seront maintenant être dirigés vers les écoles élémentaires du conseil scolaire.

On a aussi élaboré un programme EcoSchools afin de mobiliser les élèves et les écoles pour qu'ils fassent partie intégrante du processus de gestion de l'énergie. On transmet aux écoles des données sur la consommation d'énergie d'écoles similaires pour leur permettre de faire des comparaisons. Afin d'encourager les efforts de conservation de l'énergie dans chaque milieu, on a offert des séances de formation au personnel des écoles et aux concierges. Le service procède actuellement à l'embauche d'une coordonnatrice ou d'un coordonnateur de la gestion de l'énergie qui assurera la surveillance et la gestion du plan.

La politique d'approvisionnement du conseil scolaire comporte une clause exigeant que tous les nouveaux équipements soient écoénergétiques. Le conseil scolaire participe au consortium d'achat de la Catholic Board Services Association pour son approvisionnement en électricité et en gaz naturel.

### **Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie**

Dans le cadre du plan, le service présente au Conseil des rapports annuels sur les progrès et les économies réalisés. Le rapport, qui est fondé tant sur les données de référence que les données réelles, de même que les économies prévues et réelles, permet de comparer les économies réelles aux prévisions. Le comité d'aménagement matériel et de construction reçoit périodiquement les rapports des progrès réalisés.

Le conseil scolaire a indiqué connaître l'existence de la Base de données sur la consommation d'énergie et participer à cette initiative. Le conseil scolaire a mis au point un système sur feuille de calcul électronique Excel pour régler la consommation, en faire le suivi et relever les possibilités de faire des économies. Les services publics fournissent par voie électronique une facturation consolidée de toutes les installations du conseil scolaire, ainsi que des données sur la consommation pouvant être téléchargées sur la feuille de calcul. Le rapport du consultant quantifie les émissions de gaz à effet de serre et cette donnée est intégrée au plan de gestion de l'énergie. Le conseil scolaire dispose d'une technologie centralisée qui automatise la régulation et la conservation de l'énergie. Relevant de la superviseuse ou du superviseur des systèmes mécaniques pour le service, cette technologie est exploitée aussi souvent que possible.

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

### Gestion de la santé et de la sécurité

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

### Gestion de la santé et de la sécurité

Le conseil scolaire dispose d'une équipe intégrée de santé, de bien-être et de sécurité qui relève de la surintendante des services de soutien aux ressources humaines. Le conseil scolaire dispose d'un plan de santé et de sécurité approuvé qui est révisé annuellement pour assurer sa conformité aux exigences applicables de la *Loi sur la santé et la sécurité au travail*. La politique est affichée sur le site Web du conseil. On en trouve également une copie sur tous les lieux de travail. Un certain nombre de

procédures en matière de santé et de sécurité, notamment le programme de gestion des matières dangereuses, de sécurité des installations électriques et de sécurité dans le cadre des programmes d'étude, ont été mises en place pour se conformer aux lois et aux règlements. Le conseil scolaire s'est également doté d'un site Web consacré à la santé, au bien-être et à la sécurité : <http://www.takeonestep.org>.

Tout le programme de gestion de la santé et de la sécurité du conseil scolaire repose sur le principe de la prévention des blessures et des accidents. La politique prévoit expressément que le conseil scolaire « prendra toutes les précautions raisonnables pour prévenir les blessures et les maladies pouvant toucher les élèves, les employés, les membres et les citoyens qui participent à des activités du Conseil ou exercent leurs fonctions. Pour remplir cette obligation, il devra créer un environnement de travail sain et sécuritaire, le préserver, et offrir l'éducation et la formation nécessaires pour accomplir ces activités ou ces fonctions en toute sécurité. » Le programme contient des procédures, des processus et des directives précises pour la sécurité au travail, qui sont tous conçus pour prévenir les accidents et les blessures afin d'en réduire les récurrences. La santé et la sécurité font partie de l'évaluation du rendement à tous les niveaux de supervision.

Ce domaine de responsabilité relève du gestionnaire de la santé, du bien-être et de la sécurité. Le conseil scolaire compte deux comités de santé et de sécurité au travail, un pour le personnel et la direction de l'enseignement et l'autre pour le personnel et la direction de l'administration (SCFP).

Le conseil scolaire s'est doté de deux protocoles de signalement des incidents graves, des blessures importantes et des incidents. Dans les deux cas, des rapports en ligne peuvent être produits à l'école même. Le conseil scolaire offre une formation en milieu de travail sur la manipulation des produits dangereux (p. ex., une formation sur la gestion de l'amiante). Le conseil scolaire a signalé une réduction du nombre d'incidents au cours des dernières années. Les employés sont invités à signaler les incidents pour permettre au conseil scolaire d'offrir son aide, d'assurer un suivi des problèmes de sécurité, de discerner les tendances et de mettre au point une formation adaptée aux questions qui sont sources de préoccupation. Les directions d'école prêtent attention aux préoccupations des parents et de la collectivité pour en faire part au personnel de la santé, du bien-être et de la sécurité qui s'efforce d'y répondre.

Le conseil scolaire s'était doté d'un plan quinquennal de sécurité pour les élèves qui s'est terminé récemment, en août 2009. Après avoir été approuvé par les conseillères et conseillers scolaires, le plan a été amélioré en fonction des commentaires formulés par les parents et les autres intéressés lors des conseils des parents. On a élaboré des politiques et des procédures complémentaires comme celles concernant les caméras de télévision en circuit fermé et les systèmes d'accès par carte pour soutenir ce plan.

La direction affirme qu'une autre stratégie axée sur la gestion des risques sera mise au point pour 2009-2010 et les années subséquentes. Après avoir élaboré un plan d'intervention pour les cas d'urgence et les crises en juin 2009, le conseil scolaire l'a mis en place. Le plan décrit les procédures à suivre en cas d'évacuation, de fermeture d'urgence, d'introduction par effraction et de menace à la bombe, ainsi que les différents codes d'alerte. Le personnel de conciergerie, les directions d'école et les secrétaires reçoivent une formation sur leurs responsabilités en pareilles situations.

Après avoir élaboré un protocole avec la police locale, le conseil scolaire a récemment simulé des situations dangereuses comme des exercices d'évacuation en cas d'incendie. La direction a signalé que le service des incendies local vérifie les exercices d'évacuation des écoles en cas d'incendie. Le conseil scolaire a mis au point des protocoles de signalement des incidents de sécurité. Les rapports sur tous les incidents graves de vol, de dommages matériels et d'intrusion sont envoyés au service de sécurité et consignés dans la base de données.

Le conseil scolaire a récemment confié à une entreprise de sécurité privée la responsabilité de faire des patrouilles dans certaines écoles où les incidents de sécurité sont fréquents. Le conseil scolaire a déclaré que le vandalisme ne constitue pas un problème majeur dans ses écoles. Les incidents sont signalés chaque mois au comité d'aménagement matériel et de construction. Le conseil scolaire s'est doté d'une politique pour la sécurité dans les écoles (politique n° 48). Celle-ci a récemment été révisée de façon à intégrer les modifications induites par le projet de loi 157. Dans le contexte du processus de planification de la réussite scolaire, chaque école dispose d'une équipe de sécurité appelée « Climat d'apprentissage et équipe de travail ».

Le conseil scolaire compte sur un certain nombre d'initiatives pour des écoles saines, qui sont décrites dans le document intitulé *Personal Safety in Schools* (sécurité personnelle dans les écoles). Ce livret est distribué en tous lieux chaque année, et il est également publié en ligne. Des conseils hebdomadaires sur un mode de vie sain sont également publiés dans le site Web [www.takeonestep.org](http://www.takeonestep.org). Le gestionnaire de la santé, du bien-être et de la sécurité doit être à l'affût des modifications aux exigences de la loi en matière de santé qui auront une influence sur la vie à l'école. Le conseil scolaire s'est également doté d'une politique pour se conformer à la « *Loi Sabrina* » (anaphylactique).

On vérifie annuellement la teneur en plomb de l'eau potable dans chaque établissement. On évalue également au besoin les autres contaminants potentiels et la qualité de l'air pour s'assurer que les lieux sont propices à l'apprentissage. Les résultats d'analyses de l'eau sont publiés sur le site intranet et affichés dans les écoles sur le babillard de la santé, du bien-être et de la sécurité.

Le conseil scolaire devrait rassembler ces éléments dans une politique globale sur les écoles saines à laquelle les membres du personnel et du Conseil pourraient se référer.

## 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 relatives aux immobilisations et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

### Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

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

## 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 au moyen du SIIS.	Oui
Une évaluation précise de l'état des installations fondée sur des normes du secteur (à l'aide de la méthodologie du système RECAPP) est tenue à jour.	Oui
Les prévisions en matière d'immobilisations et les plans de financement connexes sont évalués et rajustés en fonction des besoins actuels et des modifications aux hypothèses initiales, notamment en ce qui touche l'effectif et les subventions d'équipement.	Oui

### Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

Conformément aux exigences du ministère, le conseil scolaire est suffisamment financé et il a rempli son modèle d'analyse financière des immobilisations. Le conseil scolaire contracte des emprunts à l'Office ontarien de financement et dans les banques à charte. La gestion des dettes est rigoureuse et les paiements sont effectués à temps. Le conseil scolaire élabore aussi un document de planification annuelle sous la direction du contrôleur de la planification et des installations.

Le service de la planification et des installations formule des prévisions internes qui sont ensuite comparées à celles réalisées par des conseillers externes pour le règlement sur les redevances d'aménagement scolaires. Le service de la planification élabore également des plans d'immobilisation à long terme de 5 à 10 ans pour les installations scolaires. Comme le conseil scolaire a affiché une croissance au fil des 10 dernières années, les données sur l'effectif incluent les mises en chantier, les permis de construction, le taux de natalité et les demandes de nouveaux développements. On a donc invité les surintendances de l'éducation, la surintendance des services de soutien en éducation de l'enfance en difficulté et la surintendance du curriculum et des services d'appui pédagogique à formuler des commentaires. Les écoles utilisées à moins de 60 % de leur capacité sont inventoriées pour un éventuel examen de consolidation. Le rapport provisoire est ensuite transmis au conseil de leadership pour examen et commentaires.

Le document de planification annuelle présente une vue d'ensemble des questions relatives aux installations, y compris la liste des écoles actuellement soumises à un examen de consolidation, la liste des projets de construction d'écoles et d'annexes pour l'année en cours et l'année à venir et la liste des projets de construction de nouvelles écoles au cours des 5 à 10 prochaines années. Une fois approuvé par le conseil de leadership, le document de planification annuelle est transmis au comité

d'aménagement matériel et de construction, puis aux conseillères et conseillers scolaires pour approbation. De plus, en cas d'ajouts ou de changements aux délais de livraison, la liste révisée des projets d'immobilisation est remise aux conseillères et conseillers scolaires. Les changements doivent être effectués d'après la surveillance exercée par l'administration quant à la croissance ou au déclin de l'effectif du conseil scolaire par rapport au plan d'immobilisations concernant les nouvelles écoles et annexes. L'an dernier par exemple, le plan a été révisé en raison d'un léger déclin des inscriptions. L'école a reçu des subventions en vertu des programmes suivants : Lieux propices à l'apprentissage, renouvellement, coûts de réparation prohibitifs, Meilleur départ, effectif des classes au primaire et financement au titre des nouvelles places d'élèves.

Le conseil scolaire poursuit sa croissance, mais à un rythme inférieur à celui des cinq dernières années. Le Conseil a récemment réalisé deux examens de consolidation et approuvé la fermeture de trois écoles élémentaires à Mississauga-Sud. Le conseil scolaire affirme avoir de la difficulté à trouver des terrains disponibles dans les communautés en croissance, surtout en raison du processus d'approbation de la municipalité. Le personnel du Conseil poursuit sa collaboration étroite avec les cadres supérieurs municipaux en vue d'améliorer le processus d'approbation du plan du site et du permis de construction. Le conseil scolaire a signalé que ce problème avait été quelque peu atténué par le recours à des modèles types pour la construction de nouvelles écoles et annexes, une approche qui a aussi engendré d'importantes économies.

Par ailleurs, les conseillères et conseillers scolaires ont approuvé la ligne directrice relative à l'examen des installations destinées aux élèves.

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

Afin de maintenir l'exactitude des besoins en matière d'immobilisations, le conseil scolaire garde des inventaires précis et à jour de la capacité et de l'utilisation des écoles au moyen du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS) et du RECAPP. Un des membres de l'équipe de gestions des installations est chargé de l'entretien du système RECAPP, y compris de l'Indice de l'état des installations (IÉI), et les membres du personnel d'entretien sont munis d'ordinateurs portables qui leur permettent de saisir les données sur place en temps réel. Les écoles dont les coûts de réparation sont prohibitifs sont répertoriées en fonction des lignes directrices du ministère et signalées au moyen du RECAPP et d'un processus d'inspection visuelle.

La gestion de l'utilisation des écoles par la collectivité relève de la coordonnatrice ou du coordonnateur de liaison avec la collectivité du conseil scolaire, qui veille à ce que différents groupes aient accès aux installations et soient informés de leur disponibilité.

Les installations scolaires sont utilisées régulièrement, et il est possible de les réserver en ligne. L'utilisation par la collectivité est prise en compte dans les projets de construction de nouvelles écoles. C'est pourquoi les deux ressources les plus utilisées, le gymnase et la bibliothèque sont aménagés au rez-de-chaussée.

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

### Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

Principales pratiques liées à la gestion de la construction	Preuve de l'adoption?
La direction cherche d'abord à utiliser toutes les installations scolaires disponibles avant de construire, d'acheter ou de louer des installations supplémentaires.	Oui
La direction utilise des conceptions économiques, des superficies au sol normalisées, des mesures de conservation d'énergie et des pratiques de construction économiques pour réduire au minimum les coûts de construction, ainsi que les coûts futurs d'entretien et d'exploitation.	Oui
Le conseil scolaire se base sur les principes présentés dans la <i>Loi sur l'énergie verte</i> adoptée par l'Ontario en 2009 pour la construction, l'acquisition, l'utilisation et la gestion des installations des écoles.	Oui
L'administration principale dispose de politiques et modalités normalisées pour rationaliser les projets de construction, notamment la comparaison avec les frais et normes de construction des autres conseils scolaires (y compris les conseils voisins).	Oui

## Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

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

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

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

## Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

La direction cherche d'abord à utiliser toutes les installations scolaires disponibles avant de construire, d'acheter ou de louer des installations supplémentaires. Le conseil scolaire est copropriétaire d'une école avec son conseil coïncident. Le SIIS et la feuille de calcul électronique Excel du conseil scolaire contiennent l'inventaire des installations scolaires disponibles et leur mise à jour se fait régulièrement. Le conseil scolaire met aussi à jour ses fiches d'inventaire des installations pour y ajouter les modifications apportées au cours de l'année précédente, et l'inventaire est signé par la contrôlease ou le contrôleur de la planification et des installations. Le conseil scolaire a dressé la liste des espaces offerts en location à la collectivité. Cependant, en raison de sa croissance, le conseil scolaire ne dispose pas de beaucoup d'espaces à louer. Avant de construire, d'acheter ou de louer des installations à l'extérieur du bien-fonds du conseil scolaire, on effectue une analyse de rentabilisation.

Le personnel et la direction utilisent 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. Pour limiter les coûts des projets de construction et de réfection des écoles, la direction a recours à une normalisation aussi étendue que possible. La normalisation offre l'avantage supplémentaire de réduire les coûts d'entretien. Le service de conception et de construction assure la gestion du processus en s'inspirant des lignes directrices de conception, des normes relatives aux matériaux et des superficies au sol normalisées. Un an après la construction d'une nouvelle école, l'architecte, la direction d'école et le service de gestion des installations procèdent à un examen pour évaluer dans quelle mesure la conception et la superficie au sol répondent aux besoins des élèves et des membres du personnel. Les modifications proposées sont intégrées aux projets de construction subséquents.

Le conseil scolaire connaît bien les principes présentés dans la *Loi de 2009 sur l'énergie verte* de l'Ontario. Le conseil scolaire affirme construire selon les normes LEED, même s'il ne tente pas officiellement d'obtenir cette certification en raison des coûts additionnels qui en découlent. Le conseil scolaire se base sur les vérifications qui ont été réalisées en matière de gestion de l'énergie. Le conseil scolaire a établi des normes énergétiques et environnementales auxquelles les nouvelles constructions doivent satisfaire. La construction de nouvelles écoles comporte des mesures d'efficacité énergétique comme des fenêtres, des enveloppes de bâtiment et des matériaux d'isolation écoénergétiques, des systèmes de récupération de la chaleur ainsi que des systèmes d'éclairage et des chaudières à haute efficacité.

Ayant construit 61 écoles et 127 annexes au cours des 10 dernières années, le conseil scolaire se sert de ses propres antécédents dans le domaine pour comparer les coûts. Il compare aussi ses coûts à ceux d'autres conseils scolaires et affirme que les siens se situent sous la moyenne. Cette situation est en partie attribuable au personnel du conseil scolaire chargé de la conception et de la construction, ainsi qu'à l'utilisation de modèles types.

Une fois le budget approuvé, la responsabilité de la construction incombe au service de conception et de construction. Toute modification dont le coût excède 10 000 \$ nécessite l'approbation de la contrôleuse ou du contrôleur. Si le coût excède 100 000 \$, elle nécessite l'approbation de la directrice associée des services de soutien opérationnel. Les modifications qui excèdent le budget global doivent être soumises au Conseil.

### **Surveillance et présentation de la progression des projets de construction**

La direction s'est dotée d'un processus de gestion efficace pour surveiller et contrôler les projets de construction et leurs coûts. Le processus de planification commence par une consultation approfondie de tous les membres du personnel et des conseillères et conseillers scolaires. Avant que la construction débute, l'administration fournit aussi la description de tous les coûts au conseil scolaire qui les insère dans le budget approuvé. Une fois le budget approuvé, la responsabilité de la construction incombe au gestionnaire du projet. On fixe à l'avance des réunions hebdomadaires sur l'avancement des travaux entre l'architecte, le gestionnaire de projet, l'administration et le gestionnaire de la conception et de la construction. À titre de garantie contre les défauts de construction, le conseil scolaire a aussi inscrit dans tous ses contrats une retenue de sécurité d'un an après l'achèvement de l'école.

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

Le conseil scolaire fait appel à la sous-traitance pour toutes les nouvelles constructions. Pour limiter les coûts des travaux de construction et de réfection des écoles, la direction a recours à sa liste d'ingénieurs et d'architectes approuvés et présélectionnés. Le

conseil scolaire utilise pour ses projets de construction un contrat standard où l'on trouve la documentation relative à la diligence raisonnable. Celle-ci commande notamment des preuves de conformité aux lois régissant la santé et la sécurité au travail, la sécurité professionnelle, le cautionnement des employés, et la vérification des qualifications nécessaires pour la conception et la construction de systèmes électriques et mécaniques.

Le conseil scolaire dispose à l'heure actuelle de cinq entrepreneurs présélectionnés pour entreprendre la construction d'une école élémentaire de cinq écoles secondaires. Il a affirmé que ses processus actuels sont efficaces.

## Annexes

### Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel

#### Objectifs de l'Examen opérationnel

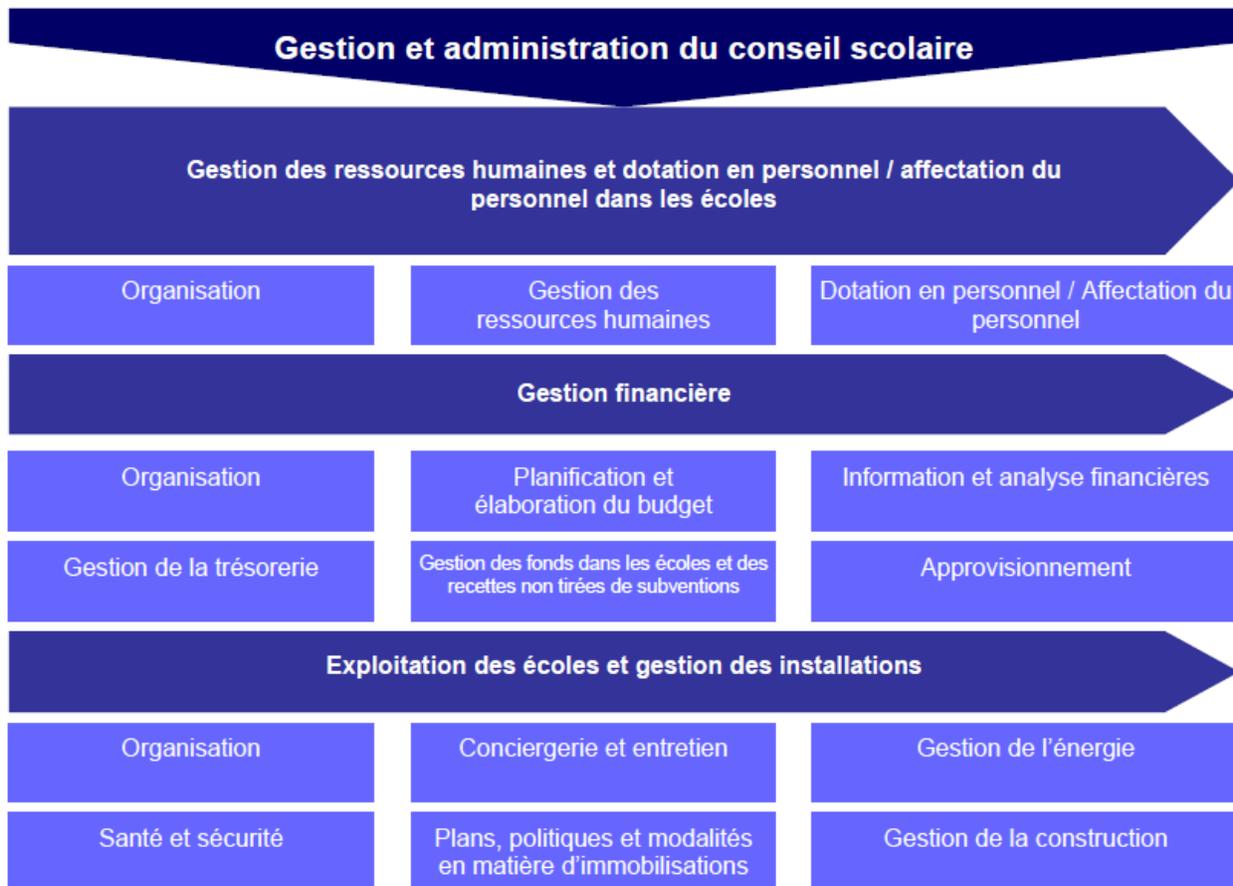
Afin de pouvoir effectuer un Examen opérationnel efficace et cohérent, le ministère a collaboré avec des conseillères et conseillers indépendants pour préparer un guide sectoriel qui définit des normes conséquentes et les principales pratiques devant servir à l'Examen opérationnel.

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

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

#### Portée de l'Examen opérationnel

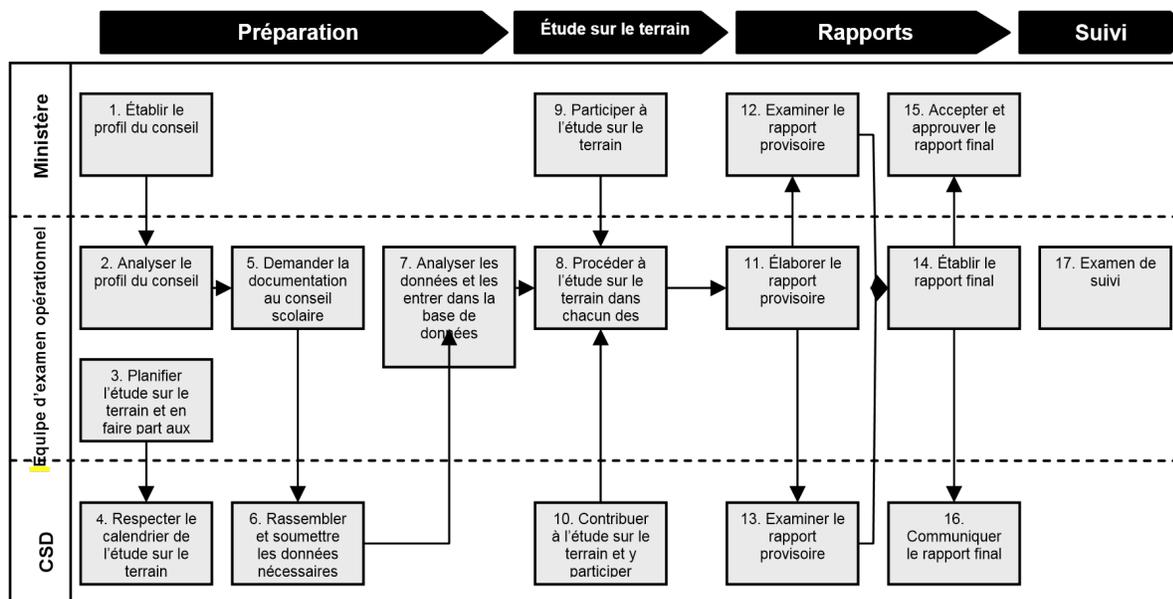
L'Examen opérationnel porte sur les domaines fonctionnels suivants, divisés en processus clés dans le diagramme ci-dessous. Les processus représentent le cycle de vie complet des activités menées par les conseils scolaires dans chacun des domaines fonctionnels. Chaque processus est examiné en fonction des activités qui le composent et de sa conformité aux principales pratiques, notamment de la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les appuie.



### Méthodologie de l'Examen opérationnel

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

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

### Phase: Étude sur le terrain

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

### Phase: Rapports

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

Activité principale	Description
Préparer le rapport final	L'Équipe d'examen incorpore les observations du ministère et du conseil scolaire dans la version finale du rapport.
Accepter et approuver le rapport final	Le rapport final est communiqué au ministère aux fins d'approbation et de publication.
Communiquer le rapport final	Le ministère remet le rapport final au conseil scolaire.

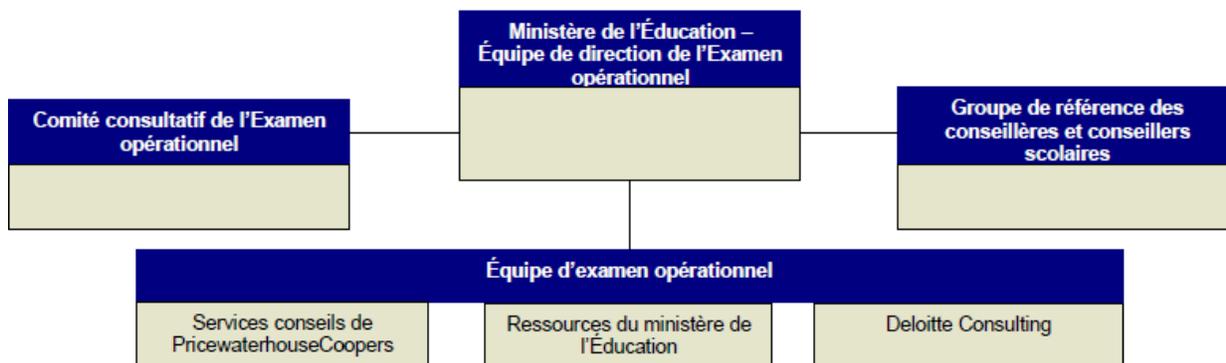
### Phase: Suivi

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

### L'Équipe d'examen opérationnel

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

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



## **Limites de l'Examen**

Le présent rapport a pour objet de documenter les résultats de l'Examen opérationnel du Peel 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

No.	Recommandation
1.	Le conseil scolaire devrait élargir son plan de relève officiel pour y inclure les principaux postes de gestion des fonctions administratives et de soutien. Le conseil scolaire est actuellement doté d'un programme de développement du leadership pour soutenir la planification de la relève du personnel enseignant, conformément à la Stratégie ontarienne en matière de leadership.

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

No.	Recommandation
2.	La direction devrait élaborer une politique de recrutement et veiller à ce qu'elle soit révisée chaque année afin que la planification du personnel favorise le rendement des élèves.
3.	Afin de garantir l'uniformité et la transparence en matière de discipline, la direction devrait élaborer une politique ou un processus régissant les mesures disciplinaires et de renvoi visant le personnel enseignant et non enseignant.

### Gestion financière

No.	Recommandation
4.	La direction devrait continuer de présenter séparément les activités financières dans le plan des services de soutien opérationnel, et élaborer un plan distinct pour le service des finances, lequel correspondrait au plan opérationnel et au plan stratégique global. Elle sera ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
5.	Les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient envisager de nommer au comité de vérification du Conseil des membres externes qui contribueraient à optimiser son efficacité.