

Ministère de l'Éducation

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

Février 2011

Table des matières

Résumé	1
Introduction	1
Gestion et administration du conseil scolaire.....	1
Recommandations :.....	3
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	3
Recommandations :.....	5
Gestion financière.....	7
Recommandations :.....	9
Exploitation des écoles et gestion des installations	10
Recommandations :.....	12
1. Contexte et aperçu.....	13
1.1 Profil et structure du conseil scolaire	13
1.2 Principales priorités du conseil scolaire	13
1.3 Rendement des élèves	15
1.4 Sommaire financier	15
1.5 Principales statistiques du conseil scolaire	17
2. Gestion et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations	19
Établissement d'un modèle de gestion efficace	21
Élaboration de l'orientation stratégique et du plan opérationnel annuel du Conseil	23
Processus décisionnel	25
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	27
Relève et développement du talent	27
Participation des intervenants.....	28
Recommandations :.....	28
3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles – Conclusions et recommandations	29
3.1 Organisation des ressources humaines.....	29
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	30
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	31

	Surveillance et communication des politiques	32
	Recommandation :	32
3.2	Gestion des ressources humaines.....	32
	Recrutement et embauche du personnel	35
	Relations de travail	36
	Processus d'évaluation du rendement des employés	37
	Méthodes et programmes de soutien de l'assiduité	39
	Gestion des ressources humaines et données sur la paie.....	40
	Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire	40
	Surveiller la satisfaction du personnel.....	41
	Recommandations :	41
3.3	Dotation en personnel / affectation du personnel.....	42
	Processus annuels de planification des besoins en personnel et d'affectation du personnel.....	43
	Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel ..	45
	Recommandation :	46
4.	Gestion financière – Conclusions et recommandations	47
4.1	Organisation des finances	47
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	48
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	49
	Surveillance et communication des politiques	49
	Recommandation :	50
4.2	Planification et élaboration du budget.....	50
	Processus d'élaboration du budget annuel	51
	Atténuation des risques et approbation du Conseil.....	52
	Recommandation :	53
4.3	Information et analyse financières	53
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière	55
	Rapports financiers intermédiaires et annuel.....	55
	Vérification	56
	Recommandations :	57
4.4	Gestion de la trésorerie.....	58
	Gestion de l'encaisse et des investissements.....	58

	Recommandation :	59
4.5	Gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions	60
	Gestion des fonds dans les écoles	61
	Gestion des recettes non tirées de subventions	61
4.6	Approvisionnement	62
	Politiques et modalités	64
	Participation à des initiatives d'achats groupés	65
	Niveaux de pouvoir d'achat.....	65
	Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats ou de cartes de crédit institutionnelles	66
	Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement	66
	Utilisation du transfert électronique de fonds	67
	Recommandations :	67
5.	Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations	68
5.1	Organisation des opérations et des installations.....	68
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	70
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	70
	Surveillance et communication des politiques	70
	Recommandation :	71
5.2	Conciergerie et entretien.....	71
	Modèle de dotation / d'affectation du Conseil qui appuie les normes de nettoyage et d'entretien du Conseil.....	73
	Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel	74
	Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité	74
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien	75
	Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets.....	75
	Recommandations :	75
5.3	Gestion de l'énergie	76
	Plan de gestion de l'énergie.....	77
	Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie.....	78
5.4	Santé et sécurité	78
	Gestion de la santé et de la sécurité.....	79

	Recommandation :.....	81
5.5	Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	81
	Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations	82
	Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations.....	83
5.6	Gestion de la construction	83
	Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations	85
	Surveillance et présentation de la progression des projets de construction	86
	Tenue à jour de la liste approuvée de fournisseurs de services professionnels.....	86
Annexes	87
	Annexe A : Aperçu de l'examen opérationnel.....	87
	Objectifs de l'examen opérationnel	87
	Portée de l'examen opérationnel	87
	Méthodologie de l'examen opérationnel	88
	L'Équipe d'examen opérationnel.....	91
	Limites de l'examen	91
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	92

Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'examen opérationnel du Rainbow District School Board (le conseil scolaire) réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel formée de consultants externes de Deloitte Inc. et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'examen opérationnel, qui a commencé le 27 septembre 2010, a duré trois jours.

Introduction

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

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

L'Équipe d'examen opérationnel a constaté que le conseil scolaire avait adopté bon nombre des principales pratiques. Parmi les points forts qui ont été relevés, mentionnons un calendrier complet d'examen des politiques, une concertation permanente avec les conseils coïncidents sur les processus, des pratiques solides en relations de travail et une gestion efficace de l'énergie. Un résumé des conclusions et des recommandations relatives à chacun des domaines fonctionnels examiné est présenté ci-après. Les détails se trouvent dans les sections subséquentes du rapport.

Gestion et administration du conseil scolaire

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

- Le conseil scolaire élabore et communique un plan stratégique pluriannuel qui comprend à la fois les priorités d'apprentissage et de fonctionnement et qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle.
- La direction de l'éducation élabore un plan opérationnel annuel tenant compte des buts et priorités du conseil, en incorporant les services scolaires et non scolaires.
- Les conseillères et conseillers scolaires (le Conseil) et la direction de l'éducation 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.
- Le Conseil et la direction de l'éducation font activement et régulièrement participer les différents intervenants (internes et externes) grâce à divers moyens de communication.
- 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.

Le modèle de gestion du conseil scolaire vise à séparer l'obligation de rendre compte ayant trait aux politiques de celle ayant trait aux opérations. Il s'appuie sur une série de règlements qui définissent le rôle des conseillères et conseillers scolaires, les fonctions de la présidence et de la vice-présidence du Conseil ainsi que le protocole régissant les réunions du Conseil. Ces règlements comportent également les procédures à suivre pour la préparation de l'ordre du jour des réunions du Conseil, les règles ayant trait aux conflits d'intérêts, un code de déontologie et de conduite, les protocoles régissant les réunions à huis clos et les réunions électroniques ainsi que les règlements sur les comités.

Le Conseil n'a pas complètement intégré les principaux éléments de la *Loi sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires*, ou projet de loi 177, dans ses politiques. Le projet de loi 177, entré en vigueur le 15 décembre 2009, établit les rôles et les responsabilités des conseils scolaires, des conseillères et conseillers scolaires, de la présidence du Conseil et de la direction de l'éducation. Le conseil scolaire devrait examiner son modèle de gestion pour y apporter les changements requis par le projet de loi 177. Le ministère peut fournir ici un soutien supplémentaire lorsque le Conseil lui en fait la demande.

Le conseil scolaire révisé actuellement son organigramme pour y incorporer les changements récents à l'administration principale. Bien que les coordonnées des

principaux cadres supérieurs figurent sur le site Web du conseil scolaire, l'organigramme n'y est pas affiché, ce à quoi le conseil scolaire devrait remédier.

Le conseil scolaire a adopté des composantes d'un plan de relève et de développement du talent pour maintenir et renforcer les capacités en matière de leadership pour une diversité de postes. Ces composantes comprennent des projets stratégiques ayant trait à l'épanouissement et au perfectionnement du personnel. Le conseil scolaire devrait rendre officiel son plan de relève et de développement du talent et bonifier les programmes existants. Il faut unifier et regrouper les initiatives actuelles et les améliorations futures dans un seul plan de relève et de développement du talent, ce qui permettra de maintenir et de renforcer les capacités de leadership dans l'ensemble du conseil scolaire.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait élaborer une politique officielle de gestion qui définit clairement la division des tâches et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation. Le modèle de gestion du conseil scolaire devrait refléter les rôles et les responsabilités prévus dans la Loi sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires (projet de loi 177).
- La direction devrait afficher l'organigramme du service sur le site Web du conseil scolaire.
- Le conseil scolaire devrait établir un plan de relève officiel qui comprendrait les plans des cadres supérieurs des services scolaires et non scolaires pour favoriser le maintien et le renforcement des capacités en matière de leadership.

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

Dans l'ensemble, le service des ressources humaines (RH) du conseil scolaire a fait preuve d'un bon degré d'efficacité opérationnelle. Il a adopté bon nombre des principales pratiques, notamment :

- la dotation de procédés à la direction des RH lui permettant de s'assurer que les membres du personnel et les cadres respectent la politique en matière de ressources humaines;
- la formation de comités patronaux-syndicaux et le maintien de relations de travail solides par la direction;

- la convenance du personnel des RH, qui possède les titres professionnels, les qualifications ou l'expérience appropriés;
- le programme d'encouragement à l'assiduité bien établi qui comprend des politiques et des modalités approuvées pour réduire au minimum le coût de l'absentéisme;
- la mise en œuvre par la direction des RH d'un programme d'équité salariale approuvé qui est revu et tenu à jour régulièrement.

Le service des ressources humaines est dirigé par la ou le gestionnaire des ressources humaines et compte huit membres. La direction devrait envisager d'afficher l'organigramme du service des RH ainsi que les coordonnées des principaux membres du personnel sur le site Web. Dans ce créneau, le conseil scolaire concentre ses efforts en vue d'améliorer l'adéquation du personnel aux élèves. Les politiques en matière de recrutement sont gérées par les RH.

Le conseil scolaire n'a pas consigné ses politiques en matière de recrutement. Le personnel a toutefois remarqué la présence régulière des conseillères et conseillers scolaires dans les comités d'embauche. La direction de l'éducation devrait examiner la formation de ces comités d'embauche et élaborer des politiques et modalités officielles d'embauche afin de clarifier le rôle des conseillères et conseillers scolaires ainsi que celui du personnel du conseil scolaire. Les conseillères et conseillers scolaires devraient élaborer les politiques qui régissent la dotation en personnel et l'embauche, mais ne devraient siéger à un comité d'embauche que pour l'embauche de la direction de l'éducation.

Le conseil scolaire a établi depuis longtemps de bonnes relations avec les collèges et les universités du Nord pour le recrutement de son personnel enseignant et c'est là qu'il mise ses efforts. Les RH s'impliquent maintenant de façon plus directe dans le recrutement du personnel du service des installations afin d'assurer la cohérence du processus de recrutement et d'embauche. Le conseil scolaire devrait continuer à assurer que les politiques et les modalités d'embauche pour les divers groupes d'employés sont harmonisées et à ce que les gestionnaires du conseil scolaire en prennent connaissance.

Les conseillères et conseillers scolaires se sont aussi impliqués et engagés directement dans le processus de négociation des conventions collectives. Il serait préférable que les conseillères et conseillers scolaires se limitent à établir une politique et un cadre de priorités pour ce genre de négociations et qu'ils n'y jouent pas un rôle direct.

Le conseil dispose de processus d'évaluation du rendement pour le personnel scolaire et la plupart des postes du personnel non scolaire. Le service des RH n'a pas encore

élaboré de politiques ni de modalités officielles pour tous les groupes d'employés. Les lignes directrices et les processus officiels sur l'évaluation du rendement devraient être établis pour tous les groupes d'employés et comprendre un plan annuel d'apprentissage, une durée minimale de formation et un programme approfondi de formation pour tous les gestionnaires occupant des fonctions administratives.

Le service des RH produit des rapports par installation sur les tendances en matière d'assiduité qu'il remet aux directions d'école, aux gestionnaires et à l'administration principale. Ces rapports ne remontent pas jusqu'au Conseil. Le conseil scolaire devrait rendre compte à intervalle régulier au Conseil de l'efficacité de ses programmes d'encouragement à l'assiduité.

La direction a pris des dispositions pour assurer une vérification indépendante de conformité concernant la compagnie d'assurance du conseil scolaire. Cette vérification doit avoir lieu avant la fin de l'année civile. La pratique existante consiste à faire des vérifications ponctuelles à l'interne sur les réclamations. La direction devrait aller de l'avant avec cette vérification indépendante qui doit assurer la conformité de la compagnie d'assurance. Cette mesure garantirait le caractère juste et valable des remboursements de réclamations.

Le service des RH ne fait pas d'enquête officielle auprès des membres du personnel ni ne mesure leur niveau de satisfaction à l'égard de ses services. La direction effectue régulièrement des entrevues de fin d'emploi dans quelques cas de départ, et elle convient que cette pratique est bénéfique. Les enquêtes menées auprès du personnel et les entrevues de fin d'emploi permettent à la direction de recueillir des données d'une grande valeur tant pour le perfectionnement professionnel que pour l'élaboration de politiques touchant aux relations avec les employées et employés. Le conseil scolaire devrait envisager l'adoption ou la poursuite de ces pratiques.

Le processus de dotation en personnel du conseil scolaire est coordonné de manière centrale par une surintendance des écoles et la ou le gestionnaire des RH, mais il n'existe aucune politique ou procédure officielle consignée. Le conseil scolaire devrait rendre officiels les processus qui régissent ses plans de dotation en personnel et ses processus d'affectation du personnel annuels qui tiennent compte des priorités du Conseil et des initiatives du ministère.

Recommandations :

- La direction devrait afficher un organigramme détaillé de l'administration du conseil scolaire sur le site Web du conseil scolaire. L'organigramme devrait mettre en évidence la structure et les liens hiérarchiques du service des RH.

- La direction de l'éducation devrait revoir la composition des comités d'entrevue et élaborer des politiques et des modalités d'embauche officielles pour clarifier le rôle des conseillères et conseillers scolaires et celui du personnel du conseil scolaire. Les conseillères et conseillers scolaires devraient fournir des politiques stratégiques régissant les processus de dotation en personnel et de recrutement, mais ne devraient pas siéger aux comités d'embauche à l'exception de celui visant l'embauche de la direction de l'éducation.
- La direction devrait consigner les pratiques d'embauche actuelles et veiller à l'harmonisation de ces pratiques dans tous les services.
- Les conseillères et conseillers scolaires devraient fournir au conseil scolaire une politique et un cadre des priorités pour régir les négociations collectives, mais ne devraient pas y participer directement.
- Le service des RH devrait établir un processus officiel d'évaluation du rendement de tous les titulaires des postes de cadres, de surintendances et de direction de l'éducation. Ce processus officiel devrait reposer sur des politiques et des modalités consignées.
- La direction devrait communiquer régulièrement avec le Conseil et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité de son programme d'encouragement à l'assiduité.
- La direction devrait aller de l'avant avec son plan de mener une vérification indépendante pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux. Cette mesure garantirait le caractère juste et valable des remboursements de réclamations.
- La direction devrait réaliser périodiquement des enquêtes confidentielles auprès des membres du personnel pour améliorer la communication avec ceux-ci et obtenir des données qui facilitent l'élaboration des plans de perfectionnement professionnel et des politiques en matière de ressources humaines.
- La direction devrait envisager de mener des entrevues de fin d'emploi avec tous les membres du personnel qui quittent le conseil scolaire afin d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis.
- Le conseil scolaire devrait adopter des politiques et des modalités pour encadrer le plan de dotation en personnel et le processus d'affectation du personnel

annuels qui tiennent compte des priorités du Conseil et des initiatives du ministère.

Gestion financière

Ce service parvient à nombre de résultats positifs grâce à l'application des principales pratiques suivantes :

- Les buts et priorités du service des finances sont énoncés dans le plan annuel du service, qui correspond au plan opérationnel annuel du conseil et qui est accessible aux principaux intervenants. Ce plan comprend des objectifs mesurables, des échéances précises et des obligations de rendre compte définies.
- Le personnel du service des finances possède les titres professionnels, les qualifications ou l'expérience appropriés.
- Le processus d'élaboration du budget annuel est bien établi, transparent et clairement communiqué. Il incorpore les observations de tous les principaux intervenants, notamment la direction, les directions d'école, les conseillères et conseillers scolaires et la communauté, et vient appuyer les plans stratégiques et opérationnels du conseil scolaire.
- Le conseil scolaire possède un système intégré d'information financière qui fournit à temps des renseignements utiles et précis aux intervenants.
- 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'école.
- Le service des finances du conseil scolaire effectue un triple rapprochement (bon de commande, réception / facture et inspection) avant de payer les factures.

Le site Web du conseil scolaire n'affiche pas les coordonnées des principaux membres du service des finances. La direction devrait faire afficher ces renseignements ainsi que l'organigramme du service sur le site Web du conseil scolaire.

Lors du processus d'élaboration du budget, le service des finances porte son attention sur les principaux risques d'augmentation des coûts. Ces risques sont signalés au cours de ce processus et font l'objet de discussions par les membres de l'administration principale. Cependant, le service des finances ne les consigne pas et n'élabore aucune stratégie officielle pour les atténuer. Le service devrait envisager de réunir les principaux risques et les stratégies d'atténuation dans un plan officiel de gestion des risques. Ce plan, bien documenté, serait présenté à la haute direction ainsi qu'aux

conseillères et conseillers scolaires dans le cadre du processus d'élaboration du budget.

La direction de l'éducation reçoit des rapports mensuels qui lui fournissent des mises à jour budgétaires, notamment une analyse cumulative des dépenses des postes budgétaires. On n'y trouve cependant aucune comparaison avec les montants équivalents de l'année précédente. Le service devrait envisager de présenter aux conseillères et conseillers scolaires au moins trois rapports financiers intermédiaires qui intègrent les recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP) publiées en septembre 2009. Les améliorations apportées comprendraient des rapports dans lesquels les données sur les dépenses sont comparées aux données antérieures. Le site Web de la Direction du soutien aux activités scolaires à l'adresse <https://sbsb.edu.gov.on.ca> offre des renseignements sur le rapport du CRFP et différents modèles. Le personnel devrait également faire approuver officiellement ces états financiers intermédiaires par la haute direction pour assurer l'intégrité de l'information financière.

Actuellement, le conseil scolaire n'a pas de poste de vérification interne. Par contre, le conseil scolaire prend une part active dans l'initiative de vérification régionale du ministère, qui offre un financement pour l'affectation de personnel à la vérification interne dans les huit régions de l'Ontario. Le conseil scolaire devrait collaborer avec l'équipe régionale de vérification interne pour veiller à ce que les plans annuels de vérification soient bien établis. La direction devrait faire un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prendre des mesures à ce propos. Les plans de vérification devraient également être approuvés par le comité de vérification.

Au moment de l'examen opérationnel, le Conseil ne disposait pas d'un comité de vérification interne et faisait plutôt appel à son comité des politiques et des finances pour discuter des questions financières liées au conseil scolaire. La direction était au courant du nouveau règlement sur les comités de vérification et se préparait à mettre sur pied un comité de vérification autonome composé de membres externes. Le conseil scolaire devrait approfondir sa connaissance du nouveau règlement sur les comités de vérification et de l'initiative de vérification interne du ministère, laquelle recommande la formation d'équipes régionales de vérification interne et l'adoption d'une procédure d'évaluation du risque ciblant les zones prioritaires qui devraient être soumises à une vérification interne.

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 par le regroupement des fonds du conseil scolaire en un seul compte bancaire. Les pratiques du conseil scolaire en matière d'investissement ne font l'objet d'aucun rapport aux conseillères et conseillers scolaires. Le service est encouragé à mettre au point une politique en matière d'investissement et

à présenter un rapport sur son efficacité. Cette mesure offrirait plus de transparence et permettrait d'expliquer pourquoi on n'a pas tiré profit de certaines occasions d'investissement (mis à part l'accumulation d'intérêts versés dans le compte bancaire unifié du conseil scolaire).

Un processus de comptabilité d'engagements est en place au conseil scolaire (dans le système électronique de gestion financière) pour surveiller l'utilisation du budget. Pour en améliorer l'efficacité, le conseil scolaire devrait faire plus souvent appel aux interfaces électroniques avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et en faire les paiements.

Le conseil scolaire fait appel aux transferts électroniques de fonds (TEF) pour régler certains contrats fréquents avec les fournisseurs. Le TEF est utilisé dans 50 % des transactions. La direction reconnaît qu'elle devrait considérer d'autres occasions d'utiliser cet outil pour maximiser l'efficacité du service des finances. Nous l'encourageons à agir de la sorte.

Recommandations :

- La direction devrait afficher l'organigramme détaillé de l'administration du conseil scolaire sur le site Web du conseil scolaire. Cet organigramme devrait mettre en évidence la structure du service des finances et ses liens hiérarchiques.
- La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant le format suggéré dans la section 4.2 du présent rapport. Un plan ou un rapport officiel de gestion des risques, périodiquement revu et actualisé, présenterait entre autres des stratégies permettant d'atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux budgétisés.
- Le service devrait envisager de remettre aux conseillères et conseillers scolaires au moins trois rapports financiers intermédiaires intégrant les recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP).
- Le conseil scolaire devrait veiller à ce que les états financiers intermédiaires soient approuvés officiellement par l'administration principale pour assurer l'intégrité de l'information financière.
- La direction devrait continuer à collaborer avec l'équipe régionale de vérification pour adopter une procédure d'évaluation du risque ciblant les zones prioritaires qui devraient être soumises à une vérification interne.
- La direction devrait collaborer avec l'équipe régionale de vérification pour veiller à ce que les plans annuels de vérification soient bien établis. La direction devrait

faire un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prendre des mesures à ce propos. Si la direction préfère ne pas mettre en pratique une de ces recommandations et assumer les risques liés à une conclusion d'un tel rapport, il faudrait consigner la justification et la faire accepter par le comité de vérification.

- Le Conseil devrait mettre sur pied un comité de vérification et recruter des consultants externes pour y siéger conformément au nouveau règlement sur les comités de vérification.
- Le conseil scolaire devrait élaborer une politique d'investissement. La direction devrait communiquer périodiquement au Conseil les résultats des activités d'investissement et lui justifier ses décisions, y compris les raisons pour lesquelles il n'y a pas eu d'investissement, conformément à la politique d'investissement.
- La direction devrait mettre en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et en faire les paiements. Il s'agit d'une occasion de gagner en efficacité.
- La direction devrait continuer de chercher des occasions d'utiliser le transfert électronique de fonds (TEF) pour maximiser son efficacité.

Exploitation des écoles et gestion des installations

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

- Les buts et priorités du service des installations énoncés dans le plan annuel du service correspondent au plan opérationnel annuel du conseil.
- Les cadres du service des opérations et des installations possèdent les titres professionnels, les qualifications ou l'expérience appropriés.
- 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.
- Un plan annuel de formation pour le personnel du service des installations prévoit un perfectionnement professionnel continu et tient compte des nouvelles exigences réglementaires.
- Le Conseil a adopté une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable.

- La direction utilise des conceptions économiques, des superficies au sol normalisées, la conservation d'énergie et des pratiques de construction économiques pour réduire au minimum les coûts de construction, ainsi que les coûts futurs d'entretien et d'exploitation. Le conseil scolaire est guidé par les principes établis dans le manuel préparé par le Comité d'experts en matière de normes d'immobilisations scolaires intitulé *From Concept to Classrooms - Leading Practices Manual on School Construction*.
- Un consultant indépendant en matière de coûts est engagé par le conseil scolaire pour examiner le projet, fournir une analyse des coûts et des conseils pertinents à cet égard et présenter diverses options aux conseils scolaires. Cette mesure vise à limiter les dépenses proposées au budget approuvé avant l'appel d'offres.

Le service revoit la structure et les fonctionnalités de son processus de dotation en personnel afin de mieux servir le vaste territoire du conseil scolaire. Le service doit afficher la nouvelle version de l'organigramme sur le site Web.

Le service tient à jour dans son manuel des politiques et des procédures opérationnelles ses directives en matière de nettoyage pour les corridors, les fenêtres et les autres surfaces des installations. Le service ne dispose pas pour le moment de normes de nettoyage officielles et approuvées et la propreté dans les écoles ne fait pas l'objet d'une évaluation régulière. En effet, les superviseuses et superviseurs procèdent à des inspections visuelles ponctuelles, chaque école étant visitée au moins toutes les deux semaines ou à la suite de la formulation d'une préoccupation ou d'une plainte. Le conseil scolaire devrait se doter de normes officielles en matière de nettoyage pour assurer le même niveau de propreté dans toutes ses écoles. Des normes quantifiables permettront au conseil scolaire de surveiller, de gérer et de présenter les résultats qui serviront à l'évaluation du rendement du personnel de conciergerie.

Au conseil scolaire, l'affectation du personnel de conciergerie se fait surtout d'après une mesure de la superficie en pieds carrés. Le service devrait mettre au point un modèle d'affectation du personnel d'entretien et de conciergerie qui intègre d'autres facteurs, par exemple l'âge des installations, le type d'espace (gymnase, classes mobiles, etc.) ou l'usage qui en est fait.

La mise en œuvre des initiatives pour des écoles saines est parachevée et le conseil scolaire cherche à mieux promouvoir des modes de vie sains dans ses écoles. Il demeure que chaque école met en marche de façon ponctuelle sa propre stratégie en matière de santé. Le conseil scolaire devrait continuer d'élaborer une stratégie globale relative à la santé qui tient compte de ses politiques et de ses procédures en la matière.

Recommandations :

- La direction devrait afficher l'organigramme détaillé de l'administration du conseil scolaire sur le site Web du conseil scolaire. Cet organigramme devrait mettre en évidence la structure du service des installations et ses liens hiérarchiques.
- Le conseil scolaire devrait adopter des normes de nettoyage pour les écoles et élaborer un processus normalisé pour surveiller, gérer et présenter les résultats. Une fois la mise en œuvre effectuée, la direction devrait communiquer à l'administration principale les résultats des examens de la conformité.
- Le conseil scolaire devrait élaborer un modèle d'affectation du personnel de conciergerie et le comparer à celui des autres conseils pour assurer une affectation optimale et la prise en compte de divers facteurs.
- Le conseil scolaire devrait considérer la possibilité de mettre en place un plan ou une stratégie en matière de santé pour témoigner de ses politiques et procédures actuelles concernant les élèves et les groupes d'employés et qui viserait à promouvoir la santé et le bien-être au sein du conseil scolaire. La direction devrait aussi envisager de coordonner de façon centralisée l'élaboration, la mise en place et la surveillance de ce plan.

1. Contexte et aperçu

1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le Rainbow District School Board est animé par l'atteinte d'un objectif commun à toutes ses écoles : la réussite de chaque élève. Les parents, les enseignantes et enseignants, le personnel de soutien, l'administration et les conseillères et conseillers scolaires ont un but en commun, celui de soutenir les élèves, de les stimuler et de les encourager à réaliser leur plein potentiel. Offrant une éducation publique à 13 712 élèves, le conseil scolaire propose une vaste gamme de programmes dans ses 54 écoles.

Depuis 2002-2003, l'effectif du conseil scolaire a diminué d'environ 1 817 élèves, ou de 11,7 %, et il continue de diminuer.

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



1.2 Principales priorités du conseil scolaire

Le Rainbow District School Board a adopté l'énoncé de vision suivant : « *Nous sommes les moteurs de l'apprentissage qui inspirent la réussite à tous les élèves de Sudbury, d'Española et de l'île Manitoulin.* »

Cet énoncé de vision est appuyé par un énoncé de mission, un ensemble de valeurs et de priorités qui recueille l'adhésion de tous les membres du personnel. Les voici :

Énoncé de mission :

« *Le Rainbow District School Board fournit des programmes de qualité et assure le développement du caractère de ses élèves de façon à ce qu'ils développent leur plein potentiel et comblent leurs aspirations.* »

Valeurs :

- Réussite pour tous les élèves
- Programmes de haute qualité et développement du caractère
- Innovation, initiative et créativité
- Réussite des élèves, du personnel, de l'école et à l'échelle du système
- Partenariats durables qui lient l'école, le foyer et la collectivité
- Sécurité dans les écoles
- Communications ouvertes et honnêtes
- Les ressources de la confiance
- Leadership collaboratif et bien-fondé de la prise de décision
- Diversité
- Améliorations progressives et sentiment de fierté
- Qualité de vie provenant d'un apprentissage continu

Priorités :

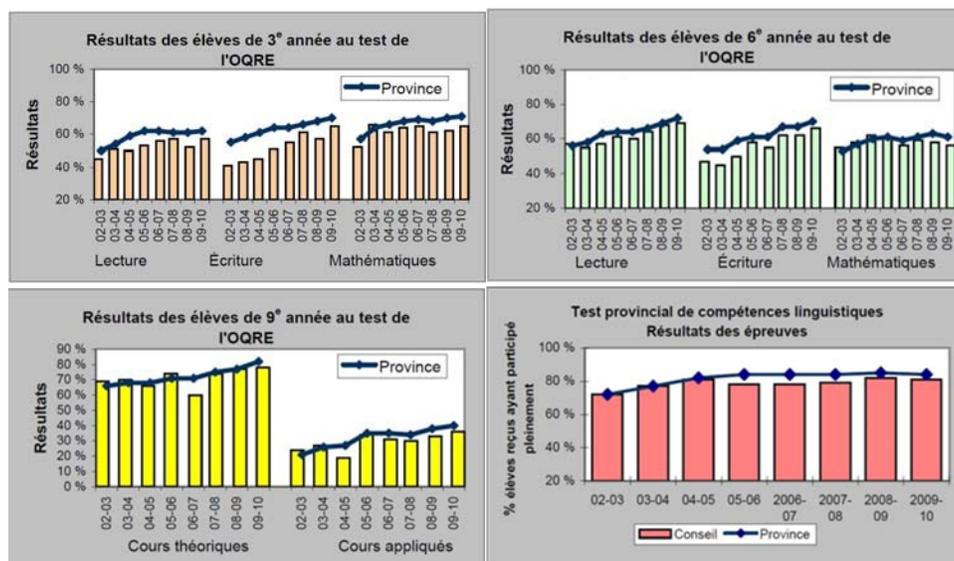
- Assurer le rendement de tous les élèves
- Bâtir la confiance du public
- Fournir une direction solide
- Affecter les ressources appropriées
- Maintenir la sécurité dans les écoles
- Encourager l'action communautaire
- Améliorer les communications
- Offrir du soutien au personnel
- Maximiser le recours aux technologies

- Maintenir dans les installations un haut niveau de qualité
- Être orienté vers la viabilité

1.3 Rendement des élèves

Les résultats du conseil scolaire aux tests de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) démontrent que les notes des élèves de 3^e année se situent sous la moyenne provinciale, la seule exception étant les mathématiques pour l'année 2003-2004. Ces résultats indiquent que les élèves de 6^e année sont également sous la moyenne provinciale en lecture et en écriture. En mathématiques, par contre, les résultats atteignent la moyenne provinciale de 2002 à 2006, avant de prendre du retard par la suite.

Les résultats des élèves de 9^e année sont restés au niveau de la moyenne provinciale ou tout juste en-dessous, et on peut affirmer la même chose dans le cas du Test provincial de compétences linguistiques. Les tableaux suivants illustrent les résultats du conseil scolaire obtenus aux tests de l'OQRE au cours des huit dernières années.



1.4 Sommaire financier

Le conseil scolaire a présenté un budget équilibré au ministère.

Le conseil scolaire surveille activement sa capacité à respecter ses engagements en matière d'immobilisations. Il a terminé son modèle d'analyse financière des immobilisations, qui démontre que la dette existante d'immobilisations est entièrement financée.

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

Données financières - résumé

Revenus :	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009- 2010
Subventions générales	118 344 728 \$	122 462 908 \$	124 160 149 \$
Impôt local	31 827 264 \$	31 624 665 \$	32 288 261 \$
Revenus du conseil scolaire	5 376 452 \$	5 373 137 \$	4 479 592 \$
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	3 714 688 \$	4 740 225 \$	11 217 108 \$
Total des revenus	159 263 132 \$	164 200 935 \$	172 145 110 \$

Summary Financial Data (Dépenses)

Dépenses	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009- 2010
Dépenses de fonctionnement	153 067 110 \$	155 688 724 \$	161 380 287 \$
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	5 205 183 \$	4 950 331 \$	13 125 218 \$
Virement à/de la réserve	990 840 \$	3 561 884 \$	-\$2,360,391
Total des dépenses	159 263 133 \$	164 200 939 \$	172 145 114 \$
Excédent (déficit)	0 \$	0 \$	0 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009- 2010
Gratifications de retraite	1 505 242 \$	1 505 242 \$	1 505 242 \$
Réserve pour les fonds de caisse	7 175 721 \$	9 820 206 \$	6 124 174 \$
Réussite des élèves; Premières nations, Métis et Inuit	263 583 \$	241 604 \$	43 245 \$
Réserve d'emprunt pour installations destinées aux élèves	440 528 \$	1 356 406 \$	915 878 \$
Total des fonds de réserve	9 385 074 \$	12 923 458 \$	8 588 539 \$
Réserve pour dépenses de classe	1 832 800 \$	1 832 800 \$	1 832 800 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Réserve pour l'éducation de l'enfance en difficulté	497 362 \$	275 258 \$	221 331 \$
Produits de réserve de disposition – bâtiments scolaires	0 \$	141 364 \$	141 364 \$
Efficacité énergétique - Opérations	0 \$	226 532 \$	0 \$
Efficacité énergétique - Immobilisations	0 \$	557 622 \$	3 735 740 \$
Total des revenus reportés	2 330 162 \$	3 033 576 \$	5 931 235 \$
Total des réserves et des revenus reportés du conseil	11 715 236 \$	15 957 034 \$	14 519 774 \$

1.5 Principales statistiques du conseil scolaire

Le tableau suivant montre les principales statistiques du conseil scolaire. Ces données laissent entrevoir, entre autres choses, que le conseil scolaire subit une baisse de ses effectifs 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	9 576	8 173
EQM de l'école de jour – secondaire	5 953	5 539
Effectif total de l'école de jour	15 529	13 712

Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-2004	2009-2010
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	54%	95%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	74%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	25,37	24,61
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	30%	100%
Pourc. de classes à années multiples	19%	33%

Personnel

Personnel	2003-2004	2009-2010
Enseignantes et enseignants	951	996
Aides-enseignantes et aides-enseignants	80	129
Autres personnes-ressources pour les élèves	97	132
Personnel administratif de l'école	56	57
Personnel de bureau de l'école	57	72
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	160	176
Autre personnel hors classe	35	43
Total du personnel	1 436	1 605
Rapport élèves-enseignant	1:16	1:14
Employés EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)¹	92,5	117,1
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	75,5%	81,4%

Éducation de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté	2003-2004	2009-2010
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	12 415 016 \$	20 005 903 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	14 054 367 \$	19 951 976 \$
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	-\$1,639,531	53 927 \$

Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-2004	2009-2010
Nombre d'écoles	55	48
Effectif total de l'école de jour	15 529	13 712
Capacité totale (places)	22 151	19 624
% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)	70,1%	69,9%
Superficie du conseil scolaire (km²)	13 390	14 757
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires	9	10

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

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

Le modèle de gestion et le cadre administratif et organisationnel d'un conseil scolaire contribuent de façon considérable à aider les conseillères et conseillers scolaires, la direction de l'éducation, l'administration principale et les différents 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 des plans annuels et pluriannuels (y compris les buts et priorités) et les mesures à prendre pour communiquer avec les principaux intervenants, ainsi que la présentation des rapports liés à ce plan;
- déterminer comment les politiques et modalités sont élaborées et tenues à jour;
- déterminer si le niveau de dotation du personnel et les structures organisationnelles permettent une définition des rôles et une obligation de rendre compte suffisantes pour remplir les objectifs du conseil scolaire;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

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

Établissement d'un modèle de gestion efficace

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Pratique adoptée?
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. Le modèle de gestion reflète les rôles et les responsabilités prévus dans la Loi sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires (projet de loi 177).	Non

Élaboration de l'orientation stratégique et du plan opérationnel annuel du Conseil

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Pratique adoptée?
Les conseillères et conseillers scolaires, à l'aide d'un processus consultatif, élaborent et communiquent un plan stratégique pluriannuel qui comprend à la fois les priorités d'apprentissage et de fonctionnement et qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle.	Oui
La direction de l'éducation élabore 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 spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps. Le personnel se voit attribuer des objectifs pour lesquels il a l'obligation de rendre compte.	Oui
La direction de l'éducation 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	Pratique adoptée?
Les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation disposent des processus voulus pour prendre des décisions éclairées.	Oui
Les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation 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	Pratique adoptée?
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.	Non

Relève et développement du talent

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

Participation des intervenants

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

Établissement d'un modèle de gestion efficace

La structure de gestion du Rainbow District School Board est appuyée par neuf conseillères et conseillers scolaires élus et une élève conseillère ou un élève conseiller. L'examen opérationnel a eu lieu un mois avant les élections du Conseil en octobre 2010. Il est donc possible que ce Conseil ait reçu de nouveaux membres.

Au moment de l'examen, les relations entre le président du Conseil (la présidence) les conseillères et conseillers scolaires (le Conseil) étaient empreintes de collégialité. Les relations entre la direction de l'éducation et la présidence sont fondées, selon leurs dires, sur la collégialité et la collaboration.

Le modèle de gestion du conseil scolaire distingue l'obligation de rendre compte ayant trait aux politiques de celle ayant trait aux opérations. Ce modèle est appuyé par une série de règlements qui définissent le rôle des conseillères et conseillers scolaires, les responsabilités de la présidence et de la vice-présidence ainsi que le protocole régissant les réunions du Conseil. Ces règlements comportent également les procédures à suivre pour la préparation de l'ordre du jour, les règles ayant trait aux conflits d'intérêts, un code de déontologie et de conduite, les protocoles régissant les réunions à huis clos et les réunions électroniques ainsi qu'un règlement sur les comités.

Le Conseil n'a cependant pas intégré complètement les principaux éléments de la *Loi sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires*, ou projet de loi 177, dans ses politiques. Entré en vigueur le 15 décembre 2009, le projet de loi 177 établit les rôles et les responsabilités des conseils scolaires, des conseillères et conseillers scolaires, de la présidence du Conseil et de la direction de l'éducation. Le conseil scolaire devrait examiner son modèle de gestion pour y apporter les changements requis par le projet de loi 177. Le ministère peut fournir ici un soutien supplémentaire lorsque le Conseil lui en fait la demande.

Nous avons remarqué, au cours de l'examen opérationnel sur les lieux, le niveau actuel d'implication du Conseil dans les questions relevant de l'exploitation du conseil scolaire. Les conseillères et conseillers scolaires participent depuis longtemps à l'embauche de personnel du conseil scolaire autre que la direction de l'éducation. De plus, le Conseil reçoit normalement un rapport sur les mouvements de personnel et les congés, rapport qui fait l'objet d'une discussion et d'une approbation officielle par les conseillères et conseillers scolaires. Ajoutons que ces derniers prennent part à toutes les négociations collectives.

Le conseil scolaire a planifié la tenue d'une présentation par un cabinet d'avocats destinée aux conseillères et conseillers scolaires, où l'accent sera mis sur les rôles et responsabilités du Conseil et ceux du directeur de l'éducation (conformément au projet de loi 177) qui soutiennent une gestion efficace. À ce propos, le conseil scolaire devrait aller de l'avant avec le renouvellement prévu de ses règlements et les consultations à l'externe sur la gestion.

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

- Comité des politiques et des finances
- Comité des négociations

- Comité de l'apprentissage parallèle dirigé pour élèves dispensés de fréquentation scolaire
- Comité de l'année scolaire
- Comité consultatif pour l'enfance en difficulté (CCED)
- Comité consultatif des Premières nations
- Comité de participation des parents
- Comité de planification de l'accessibilité
- Comité de discipline
- Une représentante ou un représentant à l'Ontario Public School Boards' Association (OPSBA)
- Comité consultatif des élèves conseillers et conseillères
- Comité de l'éducation environnementale
- Comité de vérification

Essentiellement, le comité le plus souvent utilisé par le Conseil est le comité des politiques et des finances, qui comprend tous les membres du Conseil. C'est ici que se discutent en détail, à huis clos si nécessaire, les politiques du Conseil ou les demandes du personnel. Le travail minutieux du comité des politiques et des finances permet de cibler les discussions et les délibérations lors des réunions du Conseil.

Le directeur de l'éducation occupant ses fonctions depuis peu, il n'a pas fait l'objet d'une évaluation de rendement officielle. Le Conseil conserve le processus d'évaluation de la direction de l'éducation conformément au Cadre de leadership de l'Ontario géré par la présidence du Conseil, processus qui avait servi à l'évaluation de la direction de l'éducation précédente.

Élaboration de l'orientation stratégique et du plan opérationnel annuel du Conseil

Le conseil scolaire se sert actuellement du plan stratégique qui a été élaboré pour l'année scolaire en cours. Mis au point après consultation avec les directions d'école, les gestionnaires et les agentes et agents de supervision, ce plan met l'accent sur les trois priorités énumérées ci-dessous. Chacune de ces priorités du conseil scolaire se

développe en plusieurs objectifs scolaires et non scolaires qui font l'objet d'une mise à jour annuelle. Voici donc les grandes lignes de ce plan stratégique :

PRIORITÉ 1 : Assurer le rendement de tous les élèves

- Littératie
- Numératie
- Itinéraires d'études
- Culture, empathie et communauté

PRIORITÉ 2 : Assurer une gestion efficace des activités

- Gestion et administration du conseil scolaire
- Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles
- Gestion financière
- Exploitation des écoles et gestion des installations

PRIORITÉ 3 : Favoriser la planification de la relève et le développement du talent

- Stratégie de développement du talent
- Perfectionnement professionnel pour les futurs leaders
- Processus de sélection
- Perfectionnement professionnel pour les nouvelles directions d'école ou directions adjointes
- Perfectionnement professionnel pour les directions d'école ou directions adjointes chevronnées

Ce plan stratégique comprend des objectifs scolaires, des objectifs non scolaires et des plans d'action, ce qui explique que le plan opérationnel du conseil tire sa substance de ce plan stratégique et qu'en plus, il fait partie du même document! Au cours de l'élaboration du plan opérationnel annuel, les idées de l'extérieur arrivent sous forme de propositions budgétaires, et c'est l'équipe de l'administration principale qui fixe les priorités par consensus et qui scrute les soumissions. Les cadres de l'administration principale du conseil scolaire utilisent les plans stratégique et opérationnel pour faire un

suivi des progrès au cours de l'année. Si la direction de l'éducation est responsable de la surveillance de l'ensemble des activités scolaires, les cadres des services opérationnels supervisent pour leur part les activités quotidiennes pour assurer la conformité au plan opérationnel.

Les grandes lignes du plan opérationnel annuel sont diffusées au public, aux groupes d'intervenants et au Conseil. Après leur mise au point par l'administration principale, les plans opérationnels (qui comprennent les initiatives principales du conseil scolaire) sont affichés sur le site Web du conseil scolaire, puis sont envoyés directement aux syndicats ainsi qu'à chacun des membres du Conseil et de ses comités. Un bulletin permet d'en voir le rendement, puisqu'il indique les initiatives du conseil scolaire qui ont été accomplies et celles qui mériteraient d'être revues. Certains de ces résultats sont diffusés au moyen de bulletins d'information.

Le plan stratégique actuel du conseil scolaire relève les priorités générales et fournit de l'information tactique concernant les objectifs opérationnels annuels. Ces objectifs font l'objet de réévaluations et de mises à jour selon un calendrier annuel qui tient compte des délais d'élaboration du budget. Tant le volet stratégique général que le volet opérationnel détaillé de ce plan viennent appuyer le processus de planification du conseil scolaire. Le conseil scolaire devrait plutôt diviser le plan comme suit : un plan stratégique pluriannuel général dont la révision se fait sur plusieurs années et un plan opérationnel détaillé (que viennent appuyer les plans opérationnels des services) dont la révision se fait annuellement. En outre, les conseillères et conseillers scolaires devraient jouer un rôle plus officiel dans l'élaboration de ce plan stratégique pluriannuel.

Bien que chaque objectif du plan stratégique actuel soit clairement énoncé et que les responsabilités soient clairement attribuées aux principaux membres du personnel, il a été remarqué que le conseil scolaire n'a pas fixé d'échéances ni défini d'indicateurs de réussite pour ces objectifs. Ces renseignements se trouvent actuellement dans un outil de gestion de portefeuille en ligne qui est utilisé par tous les services opérationnels pour assurer le suivi et rendre compte des objectifs et des priorités annuels. Le conseil scolaire devrait s'assurer que l'ajout double des échéances et des outils de mesure se reflète dans le plan stratégique afin d'appuyer les efforts du conseil à respecter ses obligations quant à l'obtention des résultats prévus et à la présentation des résultats obtenus.

Au moment de l'examen, le conseil scolaire a indiqué qu'il réviserait son plan stratégique et son processus de planification dès le mois de janvier 2011.

Processus décisionnel

Les processus d'établissement de l'ordre du jour et de prise de décision sont officiels et permettent d'aborder à la fois le rendement des élèves et le rendement opérationnel.

Deux semaines avant la réunion du Conseil, on tient une réunion pour discuter des points qui seront abordés à l'ordre du jour. Le président et la vice-présidente du Conseil, ainsi que le directeur de l'éducation et la surintendante des affaires scolaires préparent et révisent l'ordre du jour provisoire. Les gestionnaires connaissent les échéances prévues pour les documents présentés à l'appui de points à l'ordre du jour; ce matériel est donc prêt à temps. Le comité des politiques et des finances est à l'origine de la plupart des points mis à l'ordre du jour des réunions du Conseil. Il aborde ces questions et en traite en détail avant d'en faire part au Conseil. Parmi les membres de ce comité, on compte le directeur de l'éducation, la surintendante des affaires scolaires et les conseillères et conseillers scolaires.

Il a déjà été fait mention que certains des points apportés à l'attention du Conseil pour approbation officielle ne correspondent pas au modèle de gestion du conseil scolaire ni aux exigences du projet de loi 177. Dans certains cas, l'approbation officielle du Conseil n'est pas essentielle (ni même commode) puisque les changements proposés ont déjà été mis en place par les cadres supérieurs. Cette situation s'applique particulièrement pour les rapports sur les mouvements de personnel. Même si ces rapports sont présentés au Conseil pour recevoir une approbation officielle, les mouvements de personnel ont déjà eu lieu le mois précédant la tenue de la réunion. Au vu de ces faits, le conseil scolaire devrait revoir, dans le cadre de l'examen de sa politique de gestion, les questions qui sont présentées au Conseil pour approbation et qui pourraient être retirées de l'ordre du jour.

Les conseillères et conseillers scolaires reçoivent l'ordre du jour des réunions du Conseil et les renseignements y afférents suffisamment à l'avance pour en prendre connaissance. Les règles régissant les procédures et le protocole d'établissement de l'ordre du jour sont précisées dans le règlement administratif n° 6 sur la gestion des conseils : *Ordre du jour*.

Les processus en place au conseil scolaire pour l'établissement et la mise à jour de politiques et de procédures administratives sont appropriés. Les processus d'examen visant les politiques et les lignes directrices opérationnelles de soutien sont consignés et prévus au calendrier. La responsabilité de mettre à jour les politiques et les procédures a été assignée à des membres du personnel. La coordination de ce processus est assurée par le bureau du directeur de l'éducation, qui a la responsabilité de planifier l'examen centralisé des politiques. Le personnel qui a la responsabilité de l'examen et de l'amélioration des politiques et des procédures doit se rapporter au directeur de l'éducation. L'examen des politiques fait partie du mandat du comité des politiques et des finances : c'est en fait un point permanent à l'ordre du jour.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Les fonctions administratives du conseil scolaire sont réparties entre la surintendante des affaires scolaires, quatre agentes et agents de supervision des écoles et une conseillère en communications générales et en planification stratégique. Les titulaires de ces postes relèvent du directeur de l'éducation et tiennent des portefeuilles indépendants et distincts. La surintendante des affaires scolaires supervise toutes les fonctions opérationnelles, notamment les RH, les finances, les installations et les services d'information. Les agentes et agents de supervision des écoles gèrent la teneur des programmes scolaires et des portefeuilles d'écoles élémentaires et secondaires.

Le conseil scolaire révisé actuellement son organigramme pour tenir compte des derniers changements à l'administration principale. Il faudrait faire afficher cette nouvelle version sur le site Web du conseil scolaire, lequel comporte déjà un répertoire de l'équipe d'administration principale, ainsi que leurs coordonnées.

Relève et développement du talent

Le conseil scolaire a établi un plan de relève et de développement du talent pour améliorer et maintenir et renforcer les capacités en matière de leadership pour divers postes. Parmi ceux-ci, mentionnons des projets stratégiques qui ont trait à l'épanouissement et au perfectionnement du personnel. Le conseil scolaire tient à jour un programme de formation des futurs leaders d'une durée de deux ans, qui s'adresse tant au personnel scolaire qu'au personnel non scolaire.

Le conseil scolaire a créé un programme de mentorat informel pour les directions d'école et les directions adjointes. Ce mentorat est offert sur la base d'un projet scolaire, où les directions d'école et les directions adjointes intéressées ont la possibilité de soutenir à l'échelle du conseil des programmes que dirigent les surintendantes et surintendants. Cette approche favorise le transfert de connaissances et permet aux directions d'école et aux directions adjointes d'en apprendre sur les activités et les responsabilités des cadres supérieurs. On effectue une surveillance étroite au niveau administratif des opérations du plan de relève et de développement du talent. Le conseil scolaire a volontairement créé un poste de gestionnaire adjoint pour chacune des fonctions opérationnelles afin de soutenir les activités quotidiennes de gestion. Cette mesure facilite également le transfert de connaissances et le perfectionnement professionnel chez les directions adjointes qui montrent de l'intérêt à assumer des postes de cadres supérieurs.

Le conseil scolaire devrait établir des plans officiels de relève et de développement du talent et étendre les programmes existants. Il faudrait consolider les initiatives actuelles et les améliorations futures en un seul plan de relève et de développement du talent, ce

qui permettrait de maintenir et de renforcer les capacités de leadership dans l'ensemble du conseil scolaire.

Participation des intervenants

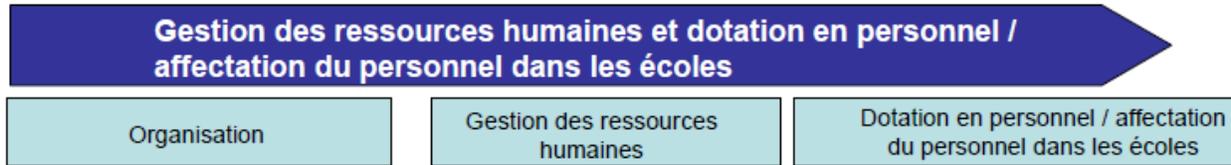
Conformément aux règlements du Conseil, le président est le porte-parole officiel du conseil scolaire. La conseillère en communications générales et en planification stratégique relève du directeur de l'éducation et c'est elle qui, en définitive, est responsable des communications du conseil scolaire avec les intervenants à l'interne et à l'externe. Le comité des politiques et des finances du Conseil fait connaître publiquement les nouvelles politiques et les modifications apportées aux politiques actuelles un mois avant que l'avis de motion ne soit présenté au Conseil. Parmi les groupes d'intervenants qui reçoivent ainsi des communications à propos des nouvelles politiques ou des modifications apportées aux politiques actuelles, on compte le comité de participation des parents, le comité consultatif des Premières nations, les Comités consultatifs pour l'enfance en difficulté (CCED), les conseils d'école et les syndicats. Ces communications permettent de recueillir l'avis du public sur tout changement proposé aux politiques du conseil scolaire.

Les membres de l'équipe d'administration principale et le Conseil participent activement à divers forums à l'échelle provinciale, comme l'Ontario Association of School Business Officials(OASBO), le Fonds d'échange d'assurance des conseils scolaires de l'Ontario (OSBIE), le Conseil ontarien des directions de l'éducation (CODE), l'Ontario Public Supervisory Officers Association (OPSOA), l'Ontario Public School Boards' Association (OPSBA), ainsi qu'à des initiatives de mentorat par l'entremise de l'Ontario Principals' Council, entre autres. Cette participation permet au conseil scolaire d'intégrer les meilleures pratiques ayant cours dans le secteur.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait élaborer une politique officielle de gestion qui définit clairement la division des tâches et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation. Le modèle de gestion du conseil scolaire devrait refléter les rôles et les responsabilités prévus dans la *Loi sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires* (projet de loi 177).
- La direction devrait afficher l'organigramme du service sur le site Web du conseil scolaire.
- Le conseil scolaire devrait établir un plan de relève officiel qui comprendrait les plans des cadres supérieurs des services scolaires et non scolaires pour favoriser le maintien et le renforcement des capacités en matière de leadership.

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



Une gestion efficace des ressources humaines permet de faire en sorte qu'un nombre suffisant de personnes qualifiées dans l'organisation puisse accomplir les tâches prescrites. Des politiques et modalités sont en place pour assurer le perfectionnement du personnel, par des évaluations du rendement, des services de perfectionnement et de soutien professionnel. Les affectations de personnel dans les écoles et les classes respectent les exigences du ministère sur l'effectif des classes ainsi que les conventions collectives et modèles d'affectation du conseil.

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

3.1 Organisation des ressources humaines

L'examen de l'organisation du service des ressources humaines vise à déterminer :

- si des politiques et modalités en matière de ressources humaines sont établies et tenues à jour pour appuyer les fonctions et priorités en matière de ressources humaines, et si elles correspondent aux orientations du conseil scolaire;
- si des politiques et modalités en matière de ressources humaines sont établies et tenues à jour pour appuyer les fonctions et priorités en matière de ressources humaines, et si elles correspondent aux orientations du conseil scolaire;
- si un plan annuel du service définissant des buts et priorités conformes aux orientations stratégiques du conseil scolaire a été établi;
- si les rôles et responsabilités du personnel appuient les principales fonctions, activités et pratiques du service des ressources humaines;

- 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	Pratique adoptée?
Les buts et priorités du service des ressources humaines sont énoncés dans le plan annuel du service. Ils correspondent au plan opérationnel annuel du conseil, qui est accessible aux principaux intervenants. Le plan comprend des objectifs mesurables, des échéances précises et des obligations de rendre compte définies.	Oui

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Surveillance et communication des politiques

Principales pratiques liées à l'organisation des ressources humaines	Pratique adoptée?
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 opérationnel annuel qui correspond au plan stratégique global du conseil scolaire. Établi au moyen du logiciel de gestion de données en ligne, ce plan précise les réalisations attendues, leur état d'avancement,

l'identité du chef d'équipe, les échéanciers ainsi que les ressources et les fonds disponibles. Le personnel et les cadres supérieurs fixent les objectifs et les priorités en tenant compte des nouvelles initiatives et échéances du ministère.

En supplément à ses plans opérationnels, le service établit un calendrier de ses processus annuels et mensuels. Bon nombre d'entre eux sont de nature transactionnelle et exigent les mêmes étapes chaque année. Ce type de calendrier ajoute de la clarté aux processus annuels tout en faisant état des étapes vers l'atteinte des objectifs correspondants.

Lorsque le service des RH s'engage dans un projet particulier, de nature non transactionnelle, celui-ci apparaît dans le plan opérationnel annuel du service accompagné d'échéanciers de mise en œuvre et d'exécution qui lui sont propres.

Par exemple, le service a mis en œuvre avec succès un système de soutien de l'assiduité en 2007. On prévoit lui faire suite avec une stratégie pour le mieux-être au conseil scolaire et un nouveau système d'évaluation de la paye pour les employées et employés non syndiqués. Dans le cadre de ces initiatives, le conseil scolaire utilise des processus de gestion de projet détaillés qui sont liés au plan stratégique global du conseil scolaire et au plan opérationnel du service. Le service fait rapport à l'administration principale sur ces projets, mais non aux conseillères et conseillers scolaires.

Les tâches du service des RH sont toutes gérées à l'interne. Ce service garde donc une connaissance solide des systèmes et des processus utilisés au conseil scolaire, car bon nombre de ses employées et employés ont de l'expérience de travail dans d'autres services du conseil scolaire.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Dirigé par la ou le gestionnaire des ressources humaines, le personnel du service des RH compte huit membres. On y compte une gestionnaire adjointe ou un gestionnaire adjoint, une ou un commis aux avantages sociaux, des commis, des administratrices ou administrateurs, ainsi qu'une adjointe ou un adjoint. Les descriptions d'emploi des membres du service des RH sont exactes et à jour. La structure actuelle du service des RH est détaillée dans l'organigramme du service. Cet organigramme n'est pas affiché sur le site Web du conseil scolaire, et les coordonnées des principaux membres du service ne le sont pas non plus. Les membres du service possèdent une expérience de travail pertinente et les titres professionnels nécessaires, dont celui de conseillère ou conseiller en ressources humaines agréé. La direction devrait afficher les coordonnées des principaux membres du service des RH de même qu'un organigramme des RH sur le site Web du conseil.

Surveillance et communication des politiques

Le service des RH gère de façon centrale les processus de dotation en personnel et d'affectation du personnel pour tout le conseil scolaire. Ce service est également responsable de la surveillance et de la révision des politiques, ce qui comprend, entre autres, les congés, la supervision des repas, les congés des directions d'école, les allocations de déplacement pour les entrevues et le programme d'aide aux employés. Les nouvelles politiques et procédures sont communiquées de diverses manières au personnel, notamment au moyen de réunions avec les directions d'école et de notes de service du bureau du directeur de l'éducation selon un calendrier établi. Le service a intégré des technologies novatrices par l'intermédiaire du service des technologies de l'information et aussi des procédures pour faciliter la prestation de services en RH et d'autres services au sein du conseil scolaire. Par exemple, l'utilisation de technologies numériques qui favorisent les activités de perfectionnement professionnel pour des groupes spécifiques d'employés.

Recommandation :

- La direction devrait afficher un organigramme détaillé de l'administration du conseil scolaire sur le site Web du conseil scolaire. L'organigramme devrait mettre en évidence la structure et les liens hiérarchiques du service des RH.

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

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

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

Recrutement et embauche du personnel

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Pratique adoptée?
Les politiques de recrutement et les procédures administratives sont revues chaque année et alignées sur la planification du personnel appuyant le rendement des élèves. Les conseillères et conseillers scolaires ne siègent pas aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une direction de l'éducation, mais élaborent des politiques qui régissent la dotation en personnel et l'embauche.	Non
Le conseil scolaire dispose de processus pour cerner et éliminer les préjugés discriminatoires et les barrières systémiques qui entravent la recherche, la sélection, l'embauche, le mentorat et l'avancement du personnel ainsi que les processus de planification de la relève. Le conseil scolaire procède à l'examen des systèmes d'emploi et s'efforce d'accroître la diversité de ses bassins de recrutement.	Oui
Les politiques d'embauche et les procédures pour les divers groupes d'employés sont harmonisées, et les gestionnaires du conseil scolaire en ont pris connaissance.	Non

Relations de travail

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Pratique adoptée?
La direction de l'éducation et les conseillères et conseillers scolaires ont établi des comités patronaux-syndicaux.	Oui
Les conseillères et conseillers scolaires établissent la politique et le cadre des priorités qui régissent les négociations du conseil scolaire.	Non
La direction des RH a établi des politiques et modalités pour réduire au minimum le nombre des griefs.	Oui

Processus d'évaluation du rendement des employés

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Pratique adoptée?
La direction des RH a des politiques et modalités relatives à un système d'évaluation du rendement des employés pour tout le personnel.	Non
La direction des RH tient à jour et communique des politiques et modalités disciplinaires officielles pour tout le personnel.	Oui

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Pratique adoptée?
Le service des RH appuie activement les activités de perfectionnement professionnel du conseil scolaire.	Oui

Méthodes et programmes de soutien de l'assiduité

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Pratique adoptée?
Le conseil scolaire a adopté les processus et les systèmes appropriés pour surveiller régulièrement l'assiduité du personnel.	Oui
Le conseil scolaire dispose d'un programme de soutien de l'assiduité bien établi comprenant des politiques et modalités approuvées pour réduire au minimum le coût de l'absentéisme.	Oui
La direction présente périodiquement à la haute direction et au conseil scolaire des rapports sur l'efficacité des méthodes et programmes de soutien de l'assiduité.	Non

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

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

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Pratique adoptée?
La direction des RH effectue régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions du régime d'avantages sociaux.	Non
Les données sur le personnel sont automatiquement synchronisées entre le conseil scolaire et les sociétés externes (c.-à-d. les données du RREO, d'OMERS et des fournisseurs de régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire).	Oui

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

Recrutement et embauche du personnel

Dans le domaine des ressources humaines, le conseil scolaire porte maintenant attention au besoin de mieux faire correspondre le personnel à la population étudiante servie. C'est pourquoi le conseil scolaire s'efforce à faire augmenter l'effectif du personnel faisant partie des Premières nations, tant dans les services scolaires que non scolaires. Le service des RH gère les procédures de recrutement du conseil scolaire.

Bien que ces politiques et procédures de recrutement ne soient pas consignées, les activités de recrutement du conseil scolaire ciblent aujourd'hui des secteurs spécifiques, à l'opposé de l'approche globale qui était en place auparavant. Les démarches de recrutement du personnel enseignant peuvent profiter des relations durables qui ont été nouées avec les collèges et les universités de la région.

Depuis quelque temps, le service des RH intervient plus directement dans le processus de recrutement pour le service des installations afin d'en assurer la cohérence. Le conseil scolaire devrait veiller à ce que les politiques d'embauche et les procédures pour les divers groupes d'employés soient harmonisées et à ce que les gestionnaires du conseil scolaire en prennent connaissance. Cette mesure permettrait de garantir la transparence et la cohérence du processus de recrutement. Ces pratiques tiendraient compte des objectifs organisationnels, des politiques propres au personnel de l'organisation, des sources de recrutement privilégiées, des besoins de l'organisation et des coûts et des répercussions financières du recrutement.

Le conseil scolaire dispose de processus pour cerner et éliminer les préjugés discriminatoires et les barrières systémiques qui entravent la recherche, la sélection, l'embauche, le mentorat et l'avancement du personnel. L'embauche du personnel enseignant est assurée par une équipe composée de directions d'école choisies au

hasard, ce qui limite la capacité d'une personne à influencer sur le processus. Les postes vacants de direction d'école, de direction adjointe et d'enseignante ou enseignant sont documentés et rendus publics. Ils sont diffusés sous forme de dépliants et d'annonces dans les journaux de la région. Les processus d'embauche des enseignantes suppléantes et enseignants suppléants à long terme et d'ajout de noms sur la liste des enseignantes suppléantes ou enseignants suppléants sont dictés par la convention collective. En raison de difficultés d'ordre régional ou démographique, le conseil scolaire doit faire appel à du personnel enseignant à la retraite. Cependant, les directions d'école sont encouragées à embaucher du nouveau personnel pour qu'il acquière de l'expérience.

Le conseil scolaire dispose d'un processus visant à assurer l'embauche de personnes appropriées pour les postes de direction d'école, qui prévoit l'examen des candidatures par les agentes et agents de supervision des écoles, les visites sur place ainsi qu'un deuxième examen des curriculum vitæ par l'administration principale. Une courte liste des candidats sélectionnés est remise aux équipes chargées des entrevues, dont font partie les conseillères et conseillers scolaires. Une équipe chargée de l'embauche d'une direction d'école est formée du directeur de l'éducation, de deux agentes ou agents de supervision et de l'ensemble des conseillères et conseillers scolaires qui veulent y prendre part, de sorte qu'une telle équipe peut réunir jusqu'à 11 personnes.

La direction de l'éducation devrait revoir la composition de ses comités d'entrevue et élaborer des politiques et modalités officielles d'embauche pour clarifier le rôle des conseillères et conseillers scolaires et celui du personnel du conseil. Les conseillères et conseillers scolaires devraient élaborer des politiques stratégiques qui régissent la dotation en personnel et l'embauche, mais ne devraient pas siéger aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une direction de l'éducation.

Relations de travail

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

- Comités mixtes de l'unité de négociation locale Rainbow – Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario (FEEEO)
- Comités patronaux-syndicaux avec l'unité locale Rainbow des enseignantes suppléantes et des enseignants suppléants – FEEEO

- Comité de liaison entre la direction et les enseignantes et enseignants des écoles secondaires – Fédération des enseignantes-enseignants des écoles secondaires de l'Ontario (FEESO) district 3
- Comité de liaison entre la direction et les enseignantes suppléantes et enseignants suppléants des écoles secondaires – FEESO, district 3
- Comité des relations de travail pour les aides-enseignantes et aides-enseignants et les assistantes et assistant en troubles de communication – Syndicat des employés et employées de la fonction publique de l'Ontario (SEFPO), section locale 614
- Comité de relations de travail avec l'unité de négociation du personnel de soutien scolaire (personnel de bureau, administratif et technique) – FEESO, district 3
- Comité de relations de travail avec le personnel professionnel des services à l'élève – FEESO, district 3
- Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP), section locale 895 (Comité consultatif syndical-patronal pour le personnel d'entretien et de conciergerie)

Le conseil scolaire entretient des liens solides et des communications ouvertes avec les syndicats. Depuis qu'il est entré en poste il y a quelques mois, le directeur de l'éducation s'efforce à établir des relations avec les syndicats par des rencontres et des discussions avec les représentantes et représentants syndicaux. Le conseil scolaire devrait garder cette attitude de collaboration et de collégialité en matière de relations de travail. Les conventions collectives du conseil scolaire définissent les marches à suivre en cas de griefs. La direction des RH a établi des politiques et modalités pour réduire le nombre des griefs. Malgré tout, elle tente toujours de régler ces différends de façon non officielle en premier lieu.

La ou le gestionnaire des RH codirige (avec un membre du conseil administratif) toutes les négociations collectives. Les conseillères et conseillers scolaires, eux aussi, sont directement impliqués et engagés dans la négociation des conventions collectives. Il est recommandé que les conseillères et conseillers scolaires fournissent au conseil scolaire la politique et le cadre des priorités pour régir ces négociations et qu'ils n'y jouent pas un rôle direct.

Processus d'évaluation du rendement des employés

Les processus d'évaluation du rendement sont établis pour tout le personnel scolaire et la plupart des postes du personnel non scolaire. Le service des RH n'a cependant pas encore élaboré de politiques ni de modalités officielles pour tous les groupes d'employés. Par exemple, le personnel de bureau fait l'objet d'une évaluation à la

première année de service et d'une autre évaluation tous les trois ans. Par ailleurs, bien qu'il existe une description d'emploi pour chacun des postes de cadre et qu'une réunion soit prévue toutes les deux semaines avec la surintendance des affaires scolaires, il n'y a pas pour autant de processus officiel d'évaluation du rendement. De même, aucun processus officiel d'évaluation de rendement n'est en place pour la plupart des postes dans le service des affaires.

Le suivi des évaluations existantes se fait par le système électronique de gestion du personnel du conseil scolaire, et la direction de l'éducation transmet les résultats du nouveau personnel à l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario en temps voulu. Les surintendances sont informées si l'évaluation d'une employée ou un employé donne un résultat insatisfaisant, ce qui leur permettra de conseiller l'employée ou employé en question. Le service devrait étendre ses lignes directrices et processus officiels d'évaluation du rendement à tous les postes qui n'en sont pas pourvus, ce qui comprend les plans d'apprentissage annuels, une durée minimale de formation et un programme approfondi de formation pour tous les gestionnaires occupant des fonctions administratives.

Le conseil scolaire utilise des mesures disciplinaires progressives pour encadrer le personnel, un processus qui, par le passé, était centralisé au bureau de la direction de l'éducation. Le conseil veut maintenant déléguer certaines de ces responsabilités de discipline progressive aux agentes et agents de supervision. Pour ce qui est des congédiements, la direction de l'éducation est toujours informée et consultée avant qu'elle ne passe à l'action.

La planification et la prestation du perfectionnement professionnel ne sont pas centralisées par un seul service, mais elles sont plutôt gérées par divers services et surintendances. Les activités de perfectionnement professionnel sont offertes à la plupart des groupes d'employés en plus d'être liées aux priorités du conseil scolaire. Pour aider les directions d'école à gérer le calendrier de perfectionnement professionnel du personnel scolaire, les surintendances leur fournissent un aperçu mensuel des formations et des jalons de perfectionnement professionnel requis pour le mois. Par ailleurs, le service des RH coordonne les activités de perfectionnement professionnel du personnel de soutien et le service des affaires gère celles de son personnel à l'interne.

La prestation de plans de perfectionnement professionnel cohérents pour un large éventail de postes présente quelques difficultés, et c'est pourquoi on utilise au conseil scolaire un modèle qui permet la planification annuelle du perfectionnement professionnel et qu'on mène des enquêtes pour évaluer les activités dans le domaine. Le conseil scolaire collabore avec les fournisseurs de services locaux pour fournir des programmes de perfectionnement à certains membres du personnel. Les membres du personnel participent à la planification des activités de perfectionnement professionnel

et prennent part à la prestation des activités offertes aux autres membres. C'est le bureau de la direction de l'éducation qui gère les déplacements du personnel pour assister aux conférences et qui permet à certains membres du personnel de participer à des conférences et à des événements externes en matière de perfectionnement professionnel.

Méthodes et programmes de soutien de l'assiduité

Le conseil scolaire a adopté un système pour surveiller régulièrement l'assiduité du personnel. Un système électronique permet d'en faire le suivi, et il incombe au personnel de secrétariat d'y entrer les données sur l'assiduité en provenance de chaque école. Cette tâche est exécutée à l'école une fois par jour ou par semaine tandis que les statistiques sur l'assiduité compilées par le conseil sont téléchargées dans le système une fois par mois. Il incombe aux services des affaires d'entrer leurs propres données sur l'assiduité dans le système. Dans le cas des enseignantes suppléantes et des enseignants suppléants, ces données proviennent des feuilles de temps. Ce sont les préposées ou préposés à la paye qui entrent ces données dans le système de gestion de l'assiduité. Le conseil scolaire a réduit au minimum le nombre de codes d'absence pour assurer l'intégrité de ce système.

Le conseil scolaire cherche à réduire le coût lié aux absences à l'aide d'un certain nombre de procédés, dont le signalement direct d'une absence en raison de maladie et les programmes de retour au travail. Les employées et employés doivent appeler eux-mêmes la direction d'école pour signaler leur absence au travail. Ce sont les directions d'école qui ont la responsabilité de trouver une suppléante ou un suppléant à partir d'une liste d'enseignantes et enseignants qualifiés. Le conseil scolaire a considéré la possibilité d'automatiser ses systèmes de déclaration d'absence, bien que le personnel trouve le système actuel très efficace sur le plan de la flexibilité et des liens personnels.

Les directions d'école sont responsables de la gestion de l'absentéisme concernant le personnel de leur école, le service des RH n'y prenant part qu'à la demande de celles-ci. Une absence de cinq jours doit être justifiée par un billet du médecin; un deuxième billet sera nécessaire si l'absence se prolonge au-delà d'un mois. À la réception de ce deuxième billet, le service des RH, soutenu par le Régime d'assurance des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (RAEO), communique avec l'employée ou employé absent. Le but de cette intervention « précoce » est d'essayer de déterminer les moyens de favoriser un retour au travail. Après une absence de deux mois, l'employée ou employé doit faire remplir par un médecin un formulaire régulier portant sur les capacités fonctionnelles. Ce formulaire permet de repérer les conditions qui permettraient un retour au travail de cette employée ou cet employé; il doit notamment indiquer clairement si l'employée ou employé est en mesure d'effectuer un retour au travail selon un horaire de travail modifié à raison d'un jour par semaine ou plus.

Le conseil scolaire prend également des mesures préventives pour réduire l'absentéisme : un physiothérapeute est justement en train d'élaborer un rapport sur les blessures subies par le personnel du service des affaires. Le physiothérapeute a indiqué à la direction qu'il voyait réapparaître le même type de blessures, souvent dues à des microtraumatismes répétés. Il mentionnera dans le rapport comment éviter ce type de blessures en aidant le personnel à modifier ses méthodes de travail.

Si le service des RH produit des rapports sur les tendances en matière d'assiduité à l'intention des directions d'école, des gestionnaires et de l'administration principale, il n'en fait pas part au Conseil. Le conseil scolaire devrait communiquer régulièrement avec les conseillères et conseillers scolaires afin de rendre compte de l'efficacité de son programme d'encouragement à l'assiduité. Ceci permettrait d'assurer la transparence et diffusion des résultats de ce genre de programmes.

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

Le traitement de la paie est séparé des données sur le personnel. Ces systèmes sont séparés par service et par fonction d'ouverture de session, ce qui assure un contrôle adéquat sur leur séparation. Tous les membres du personnel à temps plein ou à temps partiel ont adhéré au système de dépôt direct.

La ou le gestionnaire des RH est responsable de la classification des postes. Pour toute nouvelle embauche au conseil scolaire, il faut présenter les attestations d'emploi nécessaires à la classification du poste. En février, le service des RH synchronise les qualifications des membres du personnel enseignant avec la base de données de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario. Il gère un plan d'équité salariale pour tout le personnel et, à l'heure actuelle, il n'existe aucun grief non réglé en matière d'équité salariale.

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Le conseil scolaire a mis au point des procédures garantissant la bonne gestion de ses régimes d'avantages sociaux. Ces régimes ainsi que leurs taux sont presque les mêmes pour tous les groupes d'employés, même s'ils font l'objet de négociations différentes. La surintendante des affaires et le directeur de l'éducation reçoivent des rapports annuels sur les coûts associés aux régimes d'avantages sociaux. Ces coûts sont comparés avec ceux des autres conseils scolaires afin d'assurer la rentabilité des régimes. Parmi les mesures prises pour réduire et contrôler les coûts de ces régimes, mentionnons le travail de collaboration avec une coordonnatrice ou un coordonnateur de retour au travail pour faciliter la gestion du retour au travail et les cas d'accidents de travail gérés par la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT), ainsi que l'imposition d'une limite aux honoraires professionnels et d'un plafond pour certains services.

La direction a pris des dispositions pour assurer la tenue d'une vérification indépendante de conformité sur la compagnie d'assurance du conseil scolaire avant la fin de l'année civile. Jusqu'à tout récemment, le service des RH du conseil scolaire faisait des vérifications ponctuelles à l'interne sur les réclamations. La direction devrait aller de l'avant avec cette vérification indépendante qui doit assurer la conformité de la compagnie d'assurance. Cette mesure garantirait le caractère juste et valable des remboursements de réclamations.

Le système des RH transmet les données sur les cotisations des membres du personnel et de l'employeur au Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (RREO) et au Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario (OMERS), afin que toutes les employées et tous les employés admissibles soient inscrits rapidement et en bonne et due forme.

Surveiller la satisfaction du personnel

Le service des RH ne recueille pas officiellement les commentaires du personnel par l'entremise d'une enquête, et ne mesure pas l'attitude générale quant au niveau de satisfaction du personnel par rapport aux services fournis par le service des RH. Les syndicats ont offert au service des RH le résultat de leurs enquêtes portant sur ce sujet. La direction réalise périodiquement des entrevues de fin d'emploi pour certains cas de départ et elle convient que cette pratique est bénéfique. Or, même si le taux de roulement est faible, des pratiques comme les enquêtes menées auprès du personnel et les entrevues de fin d'emploi permettraient à la direction de recueillir des données de grande valeur pouvant contribuer au perfectionnement professionnel et à l'élaboration de politiques en mesure d'influer sur les relations futures entre les employées et les employés. Le conseil scolaire devrait envisager l'adoption ou la poursuite de ces pratiques.

Recommandations :

- La direction de l'éducation devrait revoir la composition des comités d'entrevue et élaborer des politiques et des modalités d'embauche officielles pour clarifier le rôle des conseillères et conseillers scolaires et celui du personnel du conseil scolaire. Les conseillères et conseillers scolaires devraient fournir des politiques stratégiques régissant les processus de dotation en personnel et de recrutement, mais ne devraient pas siéger aux comités d'embauche à l'exception de celui visant l'embauche de la direction de l'éducation.
- La direction devrait consigner les pratiques d'embauche actuelles et veiller à l'harmonisation de ces pratiques dans tous les services.

- Les conseillères et conseillers scolaires devraient fournir au conseil scolaire une politique et un cadre des priorités pour régir les négociations collectives, mais ne devraient pas y participer directement.
- Le service des RH devrait établir un processus officiel d'évaluation du rendement de tous les titulaires des postes de cadres, de surintendances et de direction de l'éducation. Ce processus officiel devrait reposer sur des politiques et modalités consignées.
- La direction devrait communiquer régulièrement avec le Conseil et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité de son programme d'encouragement à l'assiduité.
- La direction devrait aller de l'avant avec son plan de mener une vérification indépendante pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux. Cette mesure garantirait le caractère juste et valable des remboursements de réclamations.
- La direction devrait réaliser périodiquement des enquêtes confidentielles auprès des membres du personnel pour améliorer la communication avec ceux-ci et obtenir des données qui facilitent l'élaboration des plans de perfectionnement professionnel et des politiques en matière de ressources humaines.
- La direction devrait envisager de mener des entrevues de fin d'emploi avec tous les membres du personnel qui quittent le conseil scolaire afin d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis.

3.3 Dotation en personnel / affectation du personnel

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de dotation en personnel et d'affectation du personnel dans les écoles et indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. En l'absence de données, ou

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

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

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

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

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

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

L'affectation du personnel du conseil scolaire est régie par les conventions collectives et les lois provinciales applicables. Ce processus est fondé sur un certain nombre de facteurs, dont les prévisions de l'effectif, les besoins des élèves, le nombre maximal d'élèves par classe, les exigences énoncées dans les conventions collectives et les besoins en ressources et en programmes.

Le processus de dotation en personnel du conseil scolaire est coordonné de manière centrale par une agente ou un agent de supervision des écoles et la ou le gestionnaire

des RH, mais il n'existe aucune politique ou modalité officielle consignée. La dotation en personnel de différents groupes d'employés nécessite l'autorisation de services différents et de membres de l'administration principale. Ce procédé commence par les directions d'école qui formulent leurs prévisions de l'effectif, lesquelles sont entrées par les secrétaires dans un programme en ligne. Ce système permet aux services des finances et des RH d'examiner ces données surle-champ. La direction des finances prend connaissance de ces prévisions et les compare aux inscriptions de l'année précédente. Si nécessaire, les surintendances poursuivront l'examen de ces données. Il faut d'abord tenir des consultations avec la direction d'école pour apporter des corrections importantes aux prévisions.

L'exactitude de ce processus ascendant a fait ses preuves, la différence entre la plupart des prévisions faites par les directions d'école et le nombre d'inscriptions réelles à la fin du mois de septembre étant de l'ordre de cinq à dix élèves. Après avoir arrêté ces nombres, la ou le gestionnaire des RH procède à l'affectation du personnel enseignant. Les directions d'école reçoivent cette information pour qu'elles prennent les dispositions nécessaires pour leur école.

Le conseil scolaire utilise différents procédés pour adapter l'affectation du personnel selon le groupe d'employés. Les processus d'affectation du personnel pour les différents groupes d'employés du conseil scolaire sont décrits ci-dessous.

Personnel scolaire

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

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

La dotation en personnel des directions d'école et des directions adjointes dépend de l'effectif et des besoins opérationnels. Ces affectations font l'objet d'un examen chaque année.

Aide-enseignantes et aide-enseignants

L'affectation des aides-enseignantes et des aides-enseignants est basée sur le financement de l'éducation de l'enfance en difficulté et sur les besoins des élèves. Le directeur de l'éducation examine l'affectation des aides-enseignantes et des aides-enseignants avec la surintendance de l'éducation de l'enfance en difficulté. Le service des RH assure un suivi serré des affectations des aides-enseignantes et des aides-enseignants toute l'année.

Dotation en personnel de secrétariat

Cette dotation dépend du financement accordé par le ministère, de l'effectif et des besoins de l'école. Elle est passée en revue par le service des RH.

Dotation en personnel de conciergerie

L'affectation du personnel de conciergerie est basée sur la superficie en pieds carrés et ne fait pas partie des conventions collectives.

Personnel paraprofessionnel

L'affectation de ce personnel est basée sur les fonds disponibles et les besoins de chaque service ou système.

Personnel non syndiqué du conseil scolaire

L'affectation du personnel professionnel est basée sur les fonds disponibles et les besoins de chaque service.

Le conseil scolaire devrait élaborer des politiques et adopter des modalités officielles pour régir la mise au point d'un plan de dotation en personnel et d'un processus d'affectation du personnel annuels qui répondent aux priorités du Conseil et aux initiatives du ministère. Les éléments de ces politiques et de ces modalités existent déjà; il faudrait les consigner de façon officielle.

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

Le conseil scolaire exerce une surveillance constante des niveaux de dotation en personnel, et les processus sont en place pour assurer une affectation appropriée. Les premières vérifications ont lieu début septembre au moment où les enseignantes et enseignants doivent remettre un rapport sur l'effectif des classes et où les directions d'école présentent en détail les affectations du personnel enseignant. Ces renseignements sont analysés de façon centrale et les correctifs à apporter aux affectations sont faits avant la fin du mois. Au secondaire, ces rapports d'affectation du personnel enseignant indiquent tous les dépassements d'effectif des classes (lorsque l'effectif d'une classe supplante le maximum prévu dans les conventions collectives), ce qui exige une réduction de l'effectif des classes, dans la mesure du possible. Les syndicats participent à la résolution de la situation lorsque le dépassement d'effectif ne peut être résorbé.

Les agentes et agents de supervision des écoles et la ou le gestionnaire des RH continuent de surveiller les affectations de l'effectif au cours de l'année scolaire, surtout dans les écoles secondaires au début du deuxième trimestre. Toute différence entre les

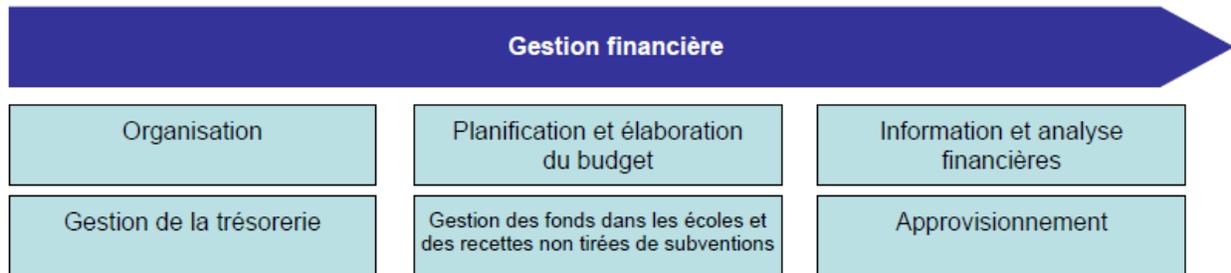
affectations prévues et réelles doit être rapportée à la haute direction. Le conseil scolaire possède des procédures qui lui permettent de régler les incohérences en pareil cas, et il ajustera souvent le nombre d'enseignantes et d'enseignants en ayant recours aux retraites anticipées ou aux mutations.

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 et sur l'aide provenant d'enseignantes et d'enseignants pour la réussite des élèves. Le conseil scolaire utilise le taux d'interventions précoces en lecture pour déterminer les besoins de soutien de ces élèves à long terme.

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait adopter des politiques et des modalités pour encadrer le plan de dotation en personnel et le processus d'affectation du personnel annuels qui tiennent compte des priorités du Conseil et des initiatives du ministère.

4. Gestion financière – Conclusions et recommandations



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

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

4.1 Organisation des finances

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

- déterminer si des politiques et modalités ont été établies pour appuyer les principales fonctions et activités financières ainsi que les priorités opérationnelles nécessaires et vérifier si elles correspondent aux objectifs prévus en ce qui concerne le rendement des élèves;
- déterminer si le service des finances appuie tous les buts et priorités et les obligations de rendre compte établis par le conseil scolaire;
- évaluer l'efficacité et l'efficacé de la structure du service et déterminer si les rôles et responsabilités appuient les principales fonctions, activités et pratiques;

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

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Principales pratiques liées à l'organisation des finances	Pratique adoptée?
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.	Oui

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Surveillance et communication des politiques

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service élabore un plan annuel qui comprend des objectifs et des priorités clairement définis qui correspondent aux objectifs stratégiques du conseil scolaire. Ce plan comprend les actions, les obligations de rendre compte et les échéances détaillées et

sa gestion est assurée par le système électronique de gestion des projets du conseil scolaire. La gestion et le suivi des progrès réalisés par rapport aux objectifs du service sont assurés dans les réunions du service tenues chaque mois ou toutes les deux semaines. La surintendance des affaires rapporte à la direction de l'éducation les progrès réalisés par rapport au plan annuel. Dans le cas de certains projets du plan, c'est le comité des politiques et des finances qui fait rapport à l'administration principale.

La surintendance des affaires et la direction des finances élaborent chaque année les objectifs et les priorités du service, qui font d'ailleurs l'objet de discussions avec toutes les directions d'école à la réunion annuelle des hautes directions en août. Le calendrier des rapports requis par le ministère structure une bonne partie du travail, ce qui crée un cycle de travail annuel prévisible dans le service.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service des finances relève de la surintendante des affaires. Le service possède des descriptions claires des rôles et des responsabilités de tous les postes, y compris les qualifications requises. Le site Web du conseil scolaire affiche les coordonnées de la surintendante des affaires, mais ne présente pas les coordonnées des autres membres importants du service des finances. La direction devrait envisager de publier les coordonnées des principaux membres du service des finances et l'organigramme du service sur le site Web du conseil.

Surveillance et communication des politiques

Le service des finances est chargé d'élaborer les pratiques financières et administratives, qui comprennent, entre autres, le transfert de fonds, la demande de reçus, la petite caisse, les réclamations pour le kilométrage ainsi que les remboursements de la taxe de vente harmonisée (TVH). Le service veille à ce que son personnel ait une compréhension solide des politiques et modalités financières en offrant aux nouveaux membres de son personnel une formation sur les systèmes financiers et les politiques au moment de leur embauche, dans le cadre du programme de formation de deux jours préparé par le conseil scolaire pour les nouvelles employées et les nouveaux employés. Les directions d'école sont tenues au courant des changements apportés aux politiques lors de réunions régulières. Il n'existe pas de point permanent à l'ordre du jour des réunions des directions d'école sur la question des finances, mais on peut en ajouter au besoin. L'apport des directions d'école est indispensable à la conformité des politiques, car leur collaboration avec le service en permet la surveillance et le contrôle.

Recommandation :

- La direction devrait afficher l'organigramme détaillé de l'administration du conseil scolaire sur le site Web du conseil scolaire. Cet organigramme devrait mettre en évidence la structure du service des finances et ses liens hiérarchiques.

4.2 Planification et élaboration du budget

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

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

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

Processus d'élaboration du budget annuel

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

Atténuation des risques et approbation du Conseil

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

Processus d'élaboration du budget annuel

Le conseil scolaire dispose d'un processus d'élaboration du budget annuel qui est transparent, clairement communiqué et qui incorpore les observations de tous les principaux intervenants. Le processus d'élaboration du budget est soumis à l'approbation du comité des politiques et des finances en novembre. Ce procédé commence en janvier, lorsque tous les services et les intervenants, y compris les syndicats et les conseils d'école, sont invités à faire leurs propositions pour le budget. Ces propositions doivent parvenir à la surintendance des affaires avant la fin janvier.

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. Les directions d'école doivent préparer les prévisions de l'effectif, dont les renseignements contribuent au processus d'élaboration du budget. L'administration principale peut ainsi prévoir avec exactitude le financement accordé par le ministère pour l'année à venir. Tous les ans, les directions d'école effectuent leurs prévisions de l'effectif pour la prochaine et les dix prochaines années. Jusqu'à présent, ces prévisions se sont révélées exactes. L'administration principale collabore avec les directions d'école pour prévoir l'effectif dans un contexte de baisse de l'effectif.

L'administration principale est consciente et à l'affût des facteurs ou des tendances externes qui peuvent avoir un effet sur le processus d'élaboration du budget et qui font l'objet de discussions lors des réunions de planification budgétaire. Il faut que les propositions budgétaires montrent qu'elles correspondent aux priorités du conseil scolaire pour être considérées. L'administration principale reçoit toutes les propositions budgétaires pour ensuite en faire l'examen et sélectionner celles qui feront partie de l'ébauche du budget. Cette ébauche est réalisée à l'aide du système de gestion financière du service des finances.

Le conseil scolaire compare ses coûts de dotation en personnel avec ceux des autres conseils scolaires au moyen des rapports de l'Ontario Association of School Board

Officials (OASBO). Il observe également les rapports sur les changements de coûts ou de revenus d'une année à l'autre. Pour faire le calcul des prévisions budgétaires, la direction compare le rendement actuel aux prévisions des années précédentes tout en gardant à l'esprit les facteurs extérieurs pouvant influencer sur les coûts. C'est ce qui explique la surveillance étroite des prix et de la consommation de l'énergie.

L'ébauche du budget qui est déposée au comité des politiques et des finances fait l'objet de discussions au cours de deux réunions : la première à la fin mai et la deuxième au début juin. On y présente aux conseillères et conseillers scolaires un survol du budget préliminaire et le statut des diverses enveloppes budgétaires. Les conseillères et conseillers scolaires examinent le point de vue de leur collectivité et formulent une recommandation officielle au Conseil. Viennent assister aux réunions tous les gestionnaires agissant à titre de personnes-ressources pour ainsi communiquer les détails au comité. Le fait de se servir du comité des politiques et des finances pour discuter des détails du budget assure la simplicité et l'à-propos de l'examen et de l'approbation du budget. Le dépôt devant le Conseil de la version finale du budget se fait vers la fin juin de façon à respecter les échéances du ministère.

Atténuation des risques et approbation du Conseil

Au cours du processus d'élaboration du budget, le service des finances porte son attention sur les principaux risques d'augmentation des coûts. Bien que ces risques soient signalés et que les membres de l'administration principale discutent des risques potentiels pendant le processus budgétaire, le service des finances ne consigne pas les risques associés à la planification du budget et n'élabore aucune stratégie officielle pour les atténuer. Les services ne peuvent pas enregistrer un déficit. Les écoles en situation déficitaire doivent soumettre un plan de remboursement du déficit que la surintendance des affaires doit approuver. Ces pratiques ne sont pas officialisées dans un document ou une politique sur la gestion des risques. Le service devrait envisager de réunir les principaux risques et les stratégies d'atténuation dans un plan officiel de gestion des risques. Ce plan, bien documenté, serait présenté à la haute direction ainsi qu'aux conseillères et conseillers scolaires dans le cadre du processus d'élaboration du budget.

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

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

Au début du cycle budgétaire :

- Dépenses importantes qui ne sont pas explicitement mentionnées dans le budget, mais qui peuvent survenir de façon imprévisible.
- Probabilité de réalisation de chaque risque indiqué au budget et ampleur des répercussions sur le budget si le risque se concrétise.
- Stratégies d'atténuation proposées afin de réduire au minimum la probabilité de réalisation de chaque risque, et mesures que la direction entend adopter si le risque se concrétise.

Pendant le cycle budgétaire :

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

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

Recommandation :

- La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant le format suggéré dans la section 4.2 du présent rapport. Un plan ou un rapport officiel de gestion des risques, périodiquement revu et actualisé, présenterait entre autres des stratégies permettant d'atténuer le risque que les dépenses soient supérieures aux niveaux budgétisés.

4.3 Information et analyse financières

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

- déterminer s'il existe des méthodes permettant à la direction, aux conseillères et conseillers scolaires et au ministère de recevoir en temps opportun de

l'information financière complète et exacte sur toutes les activités du conseil scolaire;

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

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

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

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

Rapports financiers intermédiaires et annuel

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

Vérification

Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières	Pratique adoptée?
La direction assure l'existence d'une fonction de vérification interne indépendante.	Non
Des plans de vérification interne sont bien établis. La direction fait un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prend des mesures à ce propos.	Non
Le Conseil a formé un comité de vérification comprenant des membres externes.	Non

Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières	Pratique adoptée?
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 de gestion financière intégré pour consigner des données financières, en assurer le suivi et produire des rapports. Le grand livre général, l'approvisionnement, les comptes créditeurs, les comptes débiteurs et les fonctions de la paie font partie d'un système global de gestion financière qui est coordonné et alimenté à l'interne. Les nouveaux comptes dans le système sont gérés par l'analyste financière ou l'analyste financier du service et approuvés par la direction des finances. Les agentes et agents de supervisions ont leur propre centre de coûts qu'ils doivent gérer.

Rapports financiers intermédiaires et annuel

Le conseil scolaire remplit et dépose tous les rapports financiers au ministère conformément aux échéances établies et il effectue régulièrement une surveillance des rapports financiers. Les états financiers de fin d'exercice sont approuvés par le Conseil. Le président du Conseil signe l'état de la situation financière. La surintendante des affaires et le directeur de l'éducation examinent et signent les états financiers avant leur publication.

Le directeur de l'éducation reçoit des rapports mensuels qui font état des montants budgétaires révisés et comprennent une analyse cumulative des dépenses des postes budgétaires pour la seule année en cours, sans aucune comparaison aux données de l'année précédente. Le service des finances devrait envisager la possibilité de présenter aux conseillères et conseillers scolaires au moins trois rapports financiers intermédiaires intégrant les recommandations que le Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CFRP) a formulées en septembre 2009. Les améliorations apportées par le service devraient comprendre l'établissement d'un calendrier de production de rapports dans lesquels les données sur les dépenses sont comparées aux données antérieures, ce qui fournirait un repère au conseil scolaire. Cette nouvelle comparaison présenterait donc une image plus claire du rendement financier du conseil scolaire d'une année à l'autre. On peut trouver des renseignements sur le rapport et les modèles du CFRP sur le site de la Direction du soutien aux activités scolaires à l'adresse <https://sbsb.edu.gov.on.ca>. Le personnel devrait prendre soin de faire approuver officiellement les états financiers intermédiaires par la haute direction pour assurer l'intégrité de l'information financière.

Vérification

Actuellement, le conseil scolaire n'a pas de poste de vérification interne. Cependant, le service des finances vérifie selon un processus aléatoire les fonds générés dans les écoles et l'effectif pour assurer la transparence de la gestion comptable des écoles. Le Conseil reçoit le rapport de cette vérification.

Le conseil scolaire participe activement à l'initiative de vérification régionale du ministère. Cette initiative contribue au financement de postes de vérification interne dans les huit régions de l'Ontario. L'équipe régionale de vérification fournit des services de certification indépendants et objectifs et des services de consultation conçus pour ajouter de la valeur et améliorer les opérations du conseil scolaire. L'initiative de vérification interne aidera également le conseil scolaire à atteindre ses objectifs, car son approche systémique et disciplinée permet d'évaluer et d'améliorer l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de conduite des affaires.

Aux fins de cette initiative, une ou un chef régional de la vérification interne présentera un résumé du plan de vérification (calendrier pour l'année courante et plan pluriannuel), un plan de dotation en personnel et un budget pour le prochain exercice financier au directeur de l'éducation, à la cadre supérieure ou au cadre supérieur de l'administration des affaires et au comité de vérification du Conseil. Le conseil scolaire devrait collaborer avec l'équipe régionale de vérification pour s'assurer que les plans de vérification annuels sont bien établis. La direction devrait faire un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prendre des mesures à ce propos. Les plans de vérification devraient également être approuvés par le comité de vérification.

Au moment de l'examen opérationnel, le Conseil ne disposait pas d'un comité de vérification, mais faisait appel au comité des politiques et des finances pour discuter de questions ayant trait aux finances du conseil scolaire. La direction était au courant du nouveau règlement sur les comités de vérification et planifiait la mise sur pied d'un comité de vérification autonome composé de membres de l'externe. Entré en vigueur en septembre 2010, le règlement sur les comités de vérification exige que les conseils scolaires se dotent d'un comité de vérification avant le 31 janvier 2011, après l'élection des conseillères et conseillers scolaires qui a lieu à l'automne. Le règlement fixe les grands points suivants :

- le processus de nomination des membres;
- l'obligation de compter des membres externes;
- la durée des mandats;
- les responsabilités et les pouvoirs du comité;

- les exigences relatives à l'établissement de rapports;
- la date de la première réunion des comités de vérification (31 mars 2011).

Le conseil scolaire devrait approfondir sa connaissance du nouveau règlement sur les comités de vérification ainsi que de l'initiative de vérification interne du ministère, laquelle recommande la formation d'équipes régionales de vérification interne, de même que l'adoption d'une procédure d'évaluation du risque ciblant les zones prioritaires qui devraient être soumises à une vérification interne.

Les conclusions du rapport sur la vérification de fin d'exercice sont présentées directement au Conseil par la vérificatrice ou le vérificateur externe. Ces présentations sont appuyées par la surintendance des affaires et la direction des finances qui sont responsables de la réponse officielle de la direction à la lettre de recommandation de la vérificatrice ou du vérificateur. Le Conseil devrait envisager de demander à la vérificatrice ou au vérificateur de présenter ses conclusions au comité de vérification, une fois que celui-ci aura été mis sur pied. Ce comité aurait alors la responsabilité de présenter les conclusions du rapport au Conseil.

Recommandations :

- Le service devrait envisager de remettre aux conseillères et conseillers scolaires au moins trois rapports financiers intermédiaires intégrant les recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP).
- Le conseil scolaire devrait veiller à ce que les états financiers intermédiaires soient approuvés officiellement par l'administration principale pour assurer l'intégrité de l'information financière.
- La direction devrait continuer à collaborer avec l'équipe régionale de vérification pour adopter une procédure d'évaluation du risque ciblant les zones prioritaires qui devraient être soumises à une vérification interne.
- La direction devrait collaborer avec l'équipe régionale de vérification pour veiller à ce que les plans annuels de vérification soient bien établis. La direction devrait faire un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prendre des mesures à ce propos. Si la direction préfère ne pas mettre en pratique une de ces recommandations et assumer les risques liés à une conclusion d'un tel rapport, il faudrait consigner la justification et la faire accepter par le comité de vérification.
- Le Conseil devrait mettre sur pied un comité de vérification et recruter des consultants externes pour y siéger conformément au nouveau règlement sur les comités de vérification.

4.4 Gestion de la trésorerie

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

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

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

Gestion de l'encaisse et des investissements

Principales pratiques liées à la gestion de la trésorerie	Pratique adoptée?
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, dans la mesure du possible.	Oui
La direction communique périodiquement au conseil les résultats des activités d'investissement et toute politique d'investissement approuvée par ce dernier.	Non
La direction compare périodiquement les conditions bancaires du conseil scolaire à celles de conseils scolaires de taille semblable.	Oui
La direction surveille les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements et possède un plan pour atténuer ces risques.	Oui

Gestion de l'encaisse et des investissements

Le processus de gestion de l'encaisse du conseil scolaire est efficace, car il permet de réduire au minimum les liquidités oisives par la surveillance quotidienne des flux de trésorerie par rapport aux prévisions et par le regroupement des fonds du conseil scolaire en un seul compte bancaire. Par le passé, alors même que la fluctuation des

taux et le niveau de risque étaient plus élevés, le service des finances a eu recours à plusieurs types d'investissement.

Les pratiques du conseil scolaire en matière d'investissement ne font l'objet d'aucun rapport aux conseillères et conseillers scolaires. Le service est encouragé à mettre au point une politique en matière d'investissement et à présenter un rapport sur son efficacité. Eu égard à la situation présente, cette mesure permettrait d'expliquer pourquoi les occasions d'investissement (mis à part l'accumulation d'intérêts dans le compte bancaire unifié du conseil scolaire) sont mises de côté. Toutefois, même en l'absence d'une politique officielle d'investissement et d'un calendrier de rapports financiers du conseil, la direction surveille activement les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements. Pour les atténuer, elle s'est dotée d'un plan qui respecte les dispositions de la *Loi sur l'éducation*.

Le conseil scolaire dispose d'un fonds d'amortissement qui est entièrement financé et qui était en place à la fusion du conseil scolaire. L'analyste financière ou analyste financier du conseil scolaire se charge des tâches touchant aux transactions, comme les rapprochements bancaires, tandis que la direction des finances surveille les flux de trésorerie. Le service des finances se sert rarement de chèques, mais il en garde quelques-uns dans un coffre-fort au bureau du conseil scolaire.

La direction a réuni les activités de gestion de l'encaisse du conseil scolaire dans une seule institution financière et compare périodiquement ses conditions bancaires à celles de conseils scolaires de taille semblable. Même si le conseil scolaire favorise le recours à un seul établissement financier, le fait que certaines écoles en milieu rural n'ont pas de succursale à proximité a entraîné le recours à d'autres institutions bancaires.

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait élaborer une politique d'investissement. La direction devrait communiquer périodiquement au Conseil les résultats des activités d'investissement et lui justifier ses décisions, y compris les raisons pour lesquelles il n'y a pas eu d'investissement, conformément à la politique d'investissement.

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.

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion des 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	Pratique adoptée?
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	Pratique adoptée?
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

Principales pratiques liées à la gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions	Pratique adoptée?
Le budget du Conseil précise les recettes pour chaque programme approuvé dans le cadre de l'autre financement des programmes d'éducation. La direction surveille les dépenses et veille à ce que les conditions soient respectées.	Oui

Gestion des fonds dans les écoles

La direction veille à ce que des mesures de contrôle adéquates soient mises en œuvre pour préserver les fonds dans les écoles et coordonner la déclaration annuelle des recettes et des dépenses des écoles. Le conseil scolaire a mis en œuvre un système en ligne de gestion de l'encaisse pour faciliter les réservations en ligne dans les écoles. Ce système est contrôlé et surveillé de façon centrale et il produit des rapports pour le service des finances. Toutes les activités de financement dans les écoles reçoivent l'approbation des conseils d'école et des surintendances. Les directions d'école ont la responsabilité de veiller à ce que les fonds recueillis soient utilisés aux fins prévues.

Le conseil scolaire assure une surveillance des collectes de fonds dans les écoles en procédant aléatoirement à une vérification annuelle des fonds générés par les écoles. Durant ce genre de vérification, les analystes financières et analystes financiers examinent les rapprochements bancaires qui ont reçu l'approbation des directions d'école. On demande aux écoles de ne pas garder plus de 300 \$ en argent comptant. Tout excès doit être déposé dans le compte bancaire du conseil scolaire. Le reste doit être conservé dans un endroit sûr, verrouillé et dont l'accès est limité. Ces procédures font partie du guide du conseil scolaire sur les procédures à suivre pour les fonds générés par les écoles et la gestion de l'encaisse. Mis à jour en août 2010, ce guide précise qui sont les membres du personnel responsables de la gestion des fonds et des exigences relatives au mandat pour la collecte des fonds et pour la garde de ces fonds en un lieu sûr, verrouillé et à accès limité.

Gestion des recettes non tirées de subventions

Les recettes non tirées de subventions proviennent des droits de scolarité des étudiantes et étudiants étrangers et des étudiantes et étudiants des Premières nations, des intérêts cumulés et de la location d'installations. Le conseil scolaire cherche à faciliter les processus et à protéger ce type de recettes de plusieurs façons, notamment en mandatant sa conseillère scolaire responsable des Premières nations de favoriser l'établissement de calendriers de paiement des droits de scolarité pour les groupes d'élèves issus des Premières nations, mais aussi par la location en ligne d'installations scolaires. Le conseil scolaire envisage également les possibilités de regrouper la perception des frais pour les programmes d'apprentissage des jeunes enfants avant et après l'école avec les conseils coïncidents.

Les renseignements sur les subventions pour d'autres programmes d'enseignement (subventions APE) proviennent de notes de service du gouvernement.

L'administration principale en prend connaissance et elle attribue les responsabilités aux responsables budgétaires, qui peuvent alors commencer la planification pour l'année. La création des comptes d'APE se fait après la signature des accords de paiement de transfert. Les rapports mensuels produits par le service des finances prennent en considération les comptes d'APE et ils indiquent la portion des recettes des subventions APE qui a été dépensée à ce jour. À l'aide d'une analyste financière ou d'un analyste financier, les agentes et agents de supervision et les responsables budgétaires doivent gérer les subventions qui leur sont destinées. Le conseil scolaire est en mesure, grâce en partie à ces contrôles, de coordonner la déclaration annuelle des recettes et des dépenses.

4.6 Approvisionnement

L'examen des processus d'approvisionnement vise à :

- déterminer s'il existe des politiques et pratiques d'approvisionnement conformes aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* (version 1.0) 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	Pratique adoptée?
Les politiques et modalités d'approvisionnement approuvées sont clairement communiquées au personnel ayant le pouvoir d'achat et sont examinées et mises à jour périodiquement.	Oui
Conformément aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> , 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 modalités d'approvisionnement du Conseil et aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> .	Oui

Participation à des initiatives d'achats groupés

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Pratique adoptée?
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	Pratique adoptée?
Conformément aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> , les pouvoirs d'autorisation correspondent aux tâches et aux responsabilités relevant des divers postes, et les superviseurs ou les chefs de service en assurent la surveillance.	Oui

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

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

Utilisation du transfert électronique de fonds

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

Politiques et modalités

Les lignes directrices balisant les pratiques d'approvisionnement du conseil scolaire, qui comprennent un code d'éthique, sont conformes aux éléments obligatoires de la version 1.0 des *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* du Secrétariat de la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic. Elles ont fait l'objet d'une présentation officielle au personnel au cours d'une conférence sur le leadership pour les directions d'école qui contenait une formation obligatoire pour le personnel.

En plus du prix le plus bas, le conseil scolaire considère, entre autres choses, l'historique des services rendus par les fournisseurs. Il n'avantage cependant pas les entreprises du Nord dans l'attribution des contrats. Le conseil scolaire veille à ce que la documentation relative aux appels d'offres fournisse une explication claire des critères d'évaluation et des facteurs de pondération en usage. Les demandes de proposition (DP) sont adaptées en vue d'un service particulier à partir d'un modèle standard. Le service des installations se concerte avec une conseillère ou un conseiller juridique pour établir le libellé des contrats.

Le conseil scolaire indique que le recours à un fournisseur unique n'est envisageable que lors d'une situation d'urgence ou lorsqu'il n'existe qu'un fournisseur – c'est le cas du logiciel de gestion financière. Le conseil scolaire fait des efforts constants pour généraliser le recours aux fournisseurs au dossier afin d'assurer une utilisation efficace des ressources en matière d'approvisionnement. Le système financier interne propose des codes pour les produits offerts par les fournisseurs au dossier. Ces codes font

l'objet d'une révision annuelle pour permettre l'attribution de nouveaux fournisseurs au dossier.

Le conseil scolaire a élaboré sa propre politique sur les déplacements, laquelle est indépendante des politiques sur l'accueil. Ces politiques sont les mêmes pour les membres du personnel et les conseillères et conseillers scolaires. Le directeur adjoint du service des finances surveille les activités entourant les achats et assure la conformité aux lignes directrices d'approvisionnement du conseil scolaire. De plus, chaque demande d'achat doit recevoir son approbation. Lorsqu'une exception survient, il assure le suivi avec le personnel ayant fait la demande d'achat et, si un suivi supplémentaire est nécessaire, il consulte la direction des finances. Chaque mois, le directeur adjoint des finances revoit l'ensemble des bons de commande forfaitaires pour veiller à ce les coûts soient respectés.

Participation à des initiatives d'achats groupés

La direction se sert de partenariats pour augmenter le pouvoir d'achat et réduire au minimum le coût des biens et services fournis. Le conseil scolaire utilise diverses centrales ou consortiums d'achats avec les conseils coïncidents pour l'achat de l'accès à Internet, de fournitures pour élèves et pour l'éducation physique ainsi que de matériel de premiers soins. Par exemple, l'achat de papier fin se fait par le Sudbury Regional Buying Group, et les logiciels, par le Réseau informatique éducationnel de l'Ontario. Le service des finances veille à faire les achats de masse au moment approprié pour faire des économies d'échelle et assurer l'uniformité des produits dans tout le conseil scolaire.

Niveaux de pouvoir d'achat

Le conseil scolaire a établi un manuel de procédures pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement qui contient des lignes directrices claires pour tous les types d'achat, dont l'approvisionnement concurrentiel, ainsi que les niveaux de pouvoir d'achat. Selon cette politique, tous les responsables budgétaires doivent se conformer à un ensemble normalisé de règles sur l'approvisionnement, que voici :

Tout le personnel ayant la responsabilité d'un budget doit :

- a) *acheter à juste prix les produits et services d'une valeur inférieure à 5 000 \$, taxes en sus;*
- b) *obtenir le devis par écrit d'au moins trois fournisseurs pour un produit ou service d'une valeur entre 5 000 et 74 999 \$.*
- c) *faire publier un appel d'offres ou une demande de proposition pour les produits et services dont la valeur dépasse 75 000 \$;*

- d) *faire publier l'annonce de produits ou services d'une valeur d'au moins 100 000 \$ sur un babillard électronique (accessible partout au pays), tel que MERX.*

Le système de gestion financière du conseil scolaire permet d'établir une limite aux budgets de façon à faire signaler les comptes dont la limite approche ou est dépassée. Le système exige l'approbation d'une superviseure ou d'un superviseur pour les dépenses du personnel.

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

Les cartes de crédit pour petits achats sont utilisées dans l'ensemble des écoles et des services, leur nombre atteignant environ 250 dans le conseil scolaire. Ces cartes servent à faire de petits achats et elles ont une limite de 1000 \$. Selon la direction, la valeur de ces transactions s'élèverait à environ un million de dollars par année, alors qu'aucune carte de crédit institutionnelle n'est utilisée au conseil scolaire pour les déplacements. Le relevé de transactions faites à partir d'une carte de crédit pour petits achats est envoyé au détenteur de la carte pour obtenir confirmation des transactions, et ce, une fois que toutes les transactions sont entrées dans le système électronique de gestion financière du service des finances pour permettre à la direction d'en prendre connaissance. De façon générale, ces procédures et processus sont efficaces et bien gérés. Le conseil scolaire devrait envisager d'effectuer une analyse des cartes de crédit pour petits achats et des bons de commande en fonction des transactions et des dépenses, et ce, dans l'objectif de déterminer les seuils optimaux qui permettent de garder le contrôle budgétaire tout en assurant une gestion efficace de l'utilisation des cartes et des bons de commande.

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

Les demandes de chèque et les bons de commande sont utilisés pour la majorité des achats du conseil scolaire. Le service des finances fait appel à un système de gestion financière pour assurer l'efficacité de son processus de triple rapprochement.

Le processus commence par la demande qu'une employée ou un employé soumet en ligne à sa superviseure ou son superviseur. Après l'approbation de la superviseure ou du superviseur, la demande est acheminée au directeur adjoint du service des finances pour vérification et approbation. Une fois la demande approuvée, le directeur adjoint des finances crée un bon de commande dans le système de gestion financière du service. Automatiquement, le bon de commande est envoyé par télécopieur au fournisseur, par courriel à l'école ou au service ayant rempli le bon de commande et par voie électronique au service des comptes créditeurs pour impression. Si la situation s'y prête, ce qui est souvent le cas avec les fournitures scolaires, le directeur adjoint des

finances regroupe les commandes en achat de masse afin de réaliser des économies d'échelle.

Les commandes sont expédiées directement aux écoles. Le demandeur confirme manuellement la commande après sa réception en comparant le bon de commande envoyé par courriel à l'école au récépissé de livraison. La confirmation des récépissés est acheminée au service des comptes créditeurs pour un dernier rapprochement, cette fois-ci avec la facture. Après ces rapprochements, le système est mis à jour et les paiements sont effectués aux fournisseurs. Le service des finances a fait l'essai de ce processus de triple rapprochement avec le système électronique de gestion financière. Ce processus lui apparaissant trop lourd, le service entend reprendre le processus manuel actuel. Le système de gestion financière permet à la direction de produire des rapports dans lesquels elle analyse les écarts et relève les bons de commande non rapprochés.

Le conseil scolaire dispose d'un processus de comptabilité d'engagements en place pour surveiller l'utilisation du budget. Ce processus est intégré au système électronique de gestion financière. Ce système lance un avertissement si une transaction peut faire dépasser le budget, sans toutefois la bloquer. La surintendante des affaires surveille de près les situations qui pourraient engendrer des dépassements de budget. Pour améliorer l'efficacité des opérations, le conseil scolaire devrait envisager de mettre en œuvre les interfaces électroniques avec les fournisseurs pour passer des commandes de biens ou de services, en effectuer le traitement et en faire les paiements, ou d'en augmenter la fréquence d'utilisation.

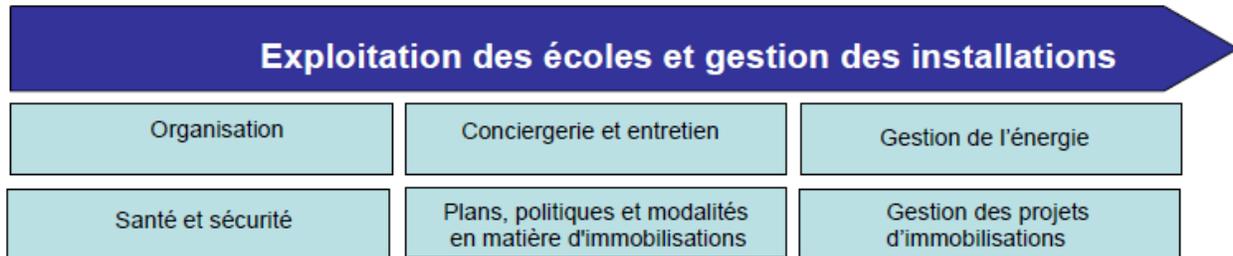
Utilisation du transfert électronique de fonds

Le conseil scolaire utilise actuellement les transferts électroniques de fonds (TEF) pour régler certains contrats fréquents avec les fournisseurs. Près de la moitié des paiements se feraient par TEF. La direction reconnaît qu'elle devrait considérer d'autres occasions d'utiliser cet outil pour maximiser l'efficacité du service des finances. Nous l'encourageons à agir de la sorte.

Recommandations :

- La direction devrait mettre en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et en faire les paiements. Il s'agit d'une occasion de gagner en efficacité.
- La direction devrait continuer de chercher des occasions d'utiliser le transfert électronique de fonds (TEF) pour maximiser son efficacité.

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



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

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

5.1 Organisation des opérations et des installations

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

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

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

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	Pratique adoptée?
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 obligations de rendre compte définies.	Oui

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Surveillance et communication des politiques

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service des installations dispose d'un plan annuel qui est directement lié au plan stratégique global du conseil scolaire. La gestion de ce plan est assurée par les systèmes électroniques de gestion de projets du conseil scolaire. Le plan du service des installations comprend des objectifs mesurables, des responsabilités attribuées et des mises à jour sur la situation des projets et des initiatives. Il tient lieu de guide annuel pour le service et permet de lier les priorités du service aux mesures de rendement et aux obligations de rendre compte.

La planification du service, qui débute en septembre, est principalement axée sur les projets importants –souvent des projets de construction – et elle s'achève normalement au cours de l'été. Cette planification s'harmonise avec le calendrier du ministère. Le service recueille observations et commentaires, notamment lors d'examens sur la réfection des installations avec les directions d'école, par exemple, ou par le système ReCAPP, et ce, afin d'alimenter l'élaboration du plan annuel. Si besoin est, l'administration principale fait connaître au comité des politiques et des finances les problèmes relatifs au plan du service des installations.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

La direction du service des installations relève directement de la surintendance des affaires. Elle supervise deux directions adjointes. La structure du service, qui fait l'objet d'un examen à l'heure actuelle, est demeurée relativement stable depuis la fusion. Le service revoit la structure et les fonctionnalités de son processus de dotation en personnel de façon à mieux servir le vaste territoire du conseil scolaire.

La structure du service des installations et ses liens hiérarchiques sont mis en évidence dans l'organigramme du conseil scolaire. Il existe une description d'emploi pour chacun des postes du service des installations. Sauf dans le cas d'une région isolée du conseil, c'est-à-dire l'île, les activités d'entretien et les opérations sont généralement supervisées par deux personnes différentes. Les cadres et le personnel du service des installations possèdent les qualifications prévues dans la description d'emploi ainsi que l'expérience professionnelle voulue. L'organigramme du service n'est pas affiché sur le site Web du conseil scolaire; le service devrait veiller à ce qu'il le soit.

Surveillance et communication des politiques

Le service des installations est chargé d'élaborer plusieurs procédures ayant trait à l'analyse d'eau, au nettoyage par chasse d'eau et aux appels d'offres, entre autres choses. Le service des installations s'assure que le personnel comprend bien les politiques et les procédures en maintenant une bonne communication avec les directions d'école et en donnant des formations initiales et des formations continues au personnel d'entretien et de conciergerie. Les formations sont régulières année après

année, les seuls changements provenant des nouvelles exigences du ministère ou du financement (p. ex., la planification en cas de pandémie). La ou le gestionnaire reçoit toutes les notes de service du ministère et de l'OASBO en ce qui concerne les nouvelles procédures et exigences de la loi et diffuse ces renseignements au personnel selon les besoins.

Recommandation :

- La direction devrait afficher l'organigramme détaillé de l'administration du conseil scolaire sur le site Web du conseil scolaire. Cet organigramme devrait mettre en évidence la structure du service des installations et ses liens hiérarchiques.

5.2 Conciergerie et entretien

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

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

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

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

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Pratique adoptée?
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. Le conseil scolaire a mis au point des lignes directrices ou un manuel sur les services de conciergerie et d'entretien pour appuyer ces normes de nettoyage.	Non

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Pratique adoptée?
Le conseil scolaire a mis en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale. Le programme d'écopropreté incorpore les principes du Guide du Programme d'écopropreté du ministère.	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).	Non

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

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

Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Pratique adoptée?
Un système d'ordre de travail automatisé (informatisé) permet de consigner, de surveiller et d'évaluer les projets ainsi que de veiller à l'utilisation à bon escient des ressources.	Oui
L'administration principale évalue régulièrement l'efficacité et l'efficience globales de ses modèles de prestation de services d'entretien et de conciergerie.	Oui

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

La direction du service des installations dit faire appel à des nettoyeurs et à des concierges dans les écoles. Les concierges ont un ensemble de responsabilités comprenant l'entretien de base, l'entretien des installations et des terrains et un peu de nettoyage. Les nettoyeurs, par contre, ne sont responsables que du nettoyage des installations après le départ des élèves. Même s'il existe des lignes directrices en matière de nettoyage, le service ne dispose pas pour le moment de normes de nettoyages officielles et approuvées, et la propreté dans les écoles ne fait pas l'objet d'une vérification régulière.

Les superviseuses et superviseurs procèdent à des inspections visuelles ponctuelles, chaque école étant visitée au moins toutes les deux semaines ou à la suite de la formulation d'une préoccupation ou d'une plainte. Les normes de nettoyage ne font l'objet d'aucun rapport annuel. Le conseil scolaire devrait se doter de normes officielles en matière de nettoyage et les faire respecter pour assurer le même niveau de propreté dans toutes ses écoles. Des normes quantifiables permettront au conseil scolaire de surveiller, de gérer et de présenter les résultats qui serviront à l'évaluation du rendement du personnel de conciergerie.

Le conseil scolaire a mis en œuvre un programme d'écopropreté dans le cadre de sa politique environnementale globale. La direction rapporte un niveau d'appui élevé au programme en raison de l'adoption des initiatives de politiques environnementales, tant par le personnel que par les élèves de tout le conseil scolaire. Selon la direction, la plupart des produits utilisés par le personnel, surtout ceux qui ont la plus grande fréquence d'utilisation comme les nettoyants pour verre ou pour plancher, sont certifiés écologiques. Le service cherche actuellement à trouver la meilleure solution écologique pour remplacer les produits conventionnels encore en usage.

Le modèle d'affectation du personnel de conciergerie se fonde essentiellement sur la superficie en pieds carrés. Cette affectation fait l'objet d'une entente avec les syndicats entretenue par un dialogue continu et ouvert, bien qu'elle ne fasse pas partie des conventions collectives. Le service a ciblé la structure d'affectation pour s'efforcer de

diminuer les coûts d'entretien associés aux heures supplémentaires en faisant appel à des nettoyeurs. Bien que le service des installations procède à l'affectation du personnel en fonction de la superficie en pieds carrés, elle devrait élaborer un modèle d'affectation du personnel d'entretien et de conciergerie qui tient compte d'autres facteurs, par exemple l'âge des installations, le type d'espace (gymnase, classes mobiles, etc.) ou l'usage qui en est fait.

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

Le plan d'entretien annuel regroupe les initiatives et les coûts du conseil scolaire en matière d'entretien. La direction du service l'actualise et le tient à jour chaque année. Ce plan annuel est lié directement au plan stratégique du conseil scolaire par le processus d'examen annuel, dans le cadre duquel le plan annuel est harmonisé avec les plans d'immobilisations sur cinq ans et sur dix ans du conseil scolaire. Pour les projets d'envergure, la direction du service des installations, la surintendance des affaires ainsi qu'un utilisateur actuel ou futur assumeront la planification. Les projets d'entretien qui n'ont pas été sélectionnés pour l'année en cours ou dont la réalisation n'est pas achevée sont conservés et reconduits à l'année suivante. Le service envisage d'actualiser la version électronique de son plan d'entretien pour créer une interface le liant avec le système d'ordres de travail du service d'entretien, et ainsi offrir un guichet unique de gestion de l'entretien.

La base de données du système ReCAPP sert à l'élaboration et au suivi des projets d'entretien. La mise à jour du système ReCAPP est assurée à l'interne par un membre du personnel des installations assisté d'un consultant externe. Le programme continu de construction assure un flot continu de travaux mettant à jour le système ReCAPP. En plus du système ReCAPP, le service effectue une vérification des installations tous les trois ans pour s'assurer que la base de données ne souffre d'aucune lacune. Tous les cinq ans, on passe en revue les requêtes des directions d'école et les enregistrements sur l'approvisionnement pour vérifier qu'aucun projet d'entretien important n'a été omis. Le service utilise également des logiciels offrant au personnel une représentation virtuelle de tous les systèmes de n'importe quelle installation du conseil, d'après un modèle informatique. Cette application, qui est encore en développement, donne au personnel et aux entrepreneurs une vue d'ensemble indiquant le lieu exact des systèmes à l'intérieur de chacun des établissements et l'utilité de ces systèmes.

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

Les commentaires des superviseuses et superviseurs ainsi que du personnel sont pris en compte dans l'élaboration des programmes de formation à l'intention du personnel d'entretien et de conciergerie du conseil scolaire. Ces formations réparties sur quatre jours de perfectionnement professionnel comportent des cours obligatoires comme le

SIMDUT et la formation sur la prévention des chutes. Cette formation aide le personnel à connaître les exigences propres à un produit ou à un système. À la fin de chaque module de formation, les membres du personnel remplissent et signent un formulaire de participation.

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Le conseil scolaire dresse un inventaire à chaque école pour faire le suivi du matériel d'entretien principal, comme les brosses à parquet. Les fournisseurs de services locaux assurent l'entretien de tout le matériel saisonnier.

Le conseil assure un approvisionnement efficace en exigeant que les superviseuses et superviseurs examinent minutieusement les commandes de fournitures de conciergerie. Une fois approuvées, ces commandes de grand volume sont envoyées au service des installations pour que la direction en prenne connaissance et les approuve. La direction affirme faire l'inventaire des fournitures scolaires dès qu'on se pose des questions au service à propos d'une commande en particulier. Après l'approbation de la direction, le bureau du conseil scolaire passe les commandes au fournisseur. Le conseil scolaire n'entrepose pas de stocks importants et ne possède pas d'entrepôt.

Systèmes de gestion, de surveillance et de 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. Dès que les ordres de travail sont entrés dans le système, les superviseuses et superviseurs ainsi que le personnel y ont accès, et le personnel peut leur attribuer un ordre de priorité pour optimiser l'efficacité du processus. Ce système permet de calculer les temps de réalisation pour l'ensemble du projet et d'en faire le rapport. Le service prévoit relier le système d'ordres de travail au système de gestion de projets utilisé par le conseil scolaire.

La direction veille à ce que les postes soient adéquatement comblés et à ce que les évaluations soient menées avec régularité dans le but d'assurer l'efficacité et l'efficacité de l'ensemble des services d'entretien et de conciergerie. Le service collabore directement avec le service des RH pour traiter des questions d'absentéisme et de gestion de l'assiduité, notamment en ce qui a trait aux programmes de retour au travail.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait adopter des normes de nettoyage pour les écoles et élaborer un processus normalisé pour surveiller, gérer et présenter les résultats. Une fois la mise en œuvre effectuée, la direction devrait communiquer à l'administration principale les résultats des examens de la conformité.

- Le conseil scolaire devrait élaborer un modèle d'affectation du personnel de conciergerie et le comparer à celui des autres conseils scolaires pour assurer une affectation optimale et la prise en compte de divers facteurs.

5.3 Gestion de l'énergie

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

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

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

Plan de gestion de l'énergie

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Pratique adoptée?
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	Pratique adoptée?
La direction présente officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.	Oui

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Pratique adoptée?
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
Le Conseil a 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 élaboré son plan de gestion de l'énergie en 2003. Ce plan, réalisé à l'interne, a été dirigé par le service des installations en collaboration avec les fonctions d'affaires scolaires et non scolaires du conseil scolaire. Le conseil scolaire a fait appel à des tiers pour rassembler les renseignements nécessaires à l'évaluation des progrès. Pour ce travail, il a fallu effectuer des vérifications de la consommation d'énergie des établissements du conseil scolaire. Le plan de gestion de l'énergie a naturellement accueilli un nombre croissant de programmes de gestion de l'énergie. Parmi ceux-ci, citons les programmes visant les salles de classe, les programmes axés sur les élèves (consistant à éteindre la lumière) ainsi que les programmes de plus grande complexité comme le contrôle centralisé du système de climatisation de certaines écoles et les programmes qui éteignent automatiquement les ordinateurs lorsqu'ils ne sont pas utilisés.

Le service des installations mène des études continues pour mesurer l'efficacité énergétique des systèmes et des établissements du conseil scolaire. On compte des éoliennes et des appareils géothermiques au nombre des constructions récentes. De plus, on prévoit réaliser un projet de construction intégrant la technologie des panneaux solaires. Les pratiques d'approvisionnement appuient les objectifs du plan de gestion de l'énergie, puisque le conseil scolaire préfère les produits écologiques et écoénergétiques. Enfin, le conseil scolaire fait partie d'un consortium pour l'achat en masse d'énergie.

Les communications et les activités de sensibilisation du public sur les objectifs en matière d'environnement et d'énergie sont assurées par le conseil scolaire lui-même. Le conseil scolaire tient à jour un site Web qui contient les données sur la consommation d'énergie de chaque installation du conseil scolaire. On donne aussi aux élèves du matériel pour les encourager à effectuer une vérification de la consommation d'énergie à la maison, ce qui permet de faire connaître dans la collectivité le plan de gestion de l'énergie du conseil scolaire.

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Dans le cadre du plan de gestion de l'énergie, la surintendance des affaires reçoit un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées. Même si on a fait part au Conseil de certains progrès (et donc d'économies) découlant de l'application du plan de gestion de l'énergie, ces rapports ne sont pas réguliers. Le service des installations consulte ces rapports chaque mois.

Le conseil scolaire participe à la Base de données sur la consommation d'énergie financée par le ministère. Le conseil scolaire dispose de systèmes qui lui permettent de définir des objectifs, de faire le suivi de la consommation et de la régler ainsi que de relever de nouvelles possibilités de faire des économies. Les objectifs de consommation peuvent varier selon le type d'établissement ou l'usage qui en est fait. La facturation des services publics de toutes les installations du conseil scolaire est consolidée. Dans la mesure du possible, elle est fournie en version électronique. Dans le cas contraire, les commis aux comptes créditeurs doivent entrer eux-mêmes les renseignements. La facturation électronique a été simplifiée par l'installation récente de compteurs intelligents dans toutes les écoles.

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 sain et sûr;
- déterminer si le conseil scolaire dispose d'une structure et de processus pour mettre en œuvre des mesures de sécurité;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

Gestion de la santé et de la sécurité

Principales pratiques liées à la santé et à la sécurité	Pratique adoptée?
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, des procédures et des programmes du conseil scolaire en la matière et qui permet de veiller à ce que le conseil scolaire respecte les exigences de la loi dans ce domaine.	Non

Gestion de la santé et de la sécurité

Le conseil scolaire applique une politique sur la santé et la sécurité au travail ainsi que des composantes d'un plan de sécurité pour l'ensemble du conseil scolaire. Le conseil scolaire a élaboré son programme de gestion de la santé et de la sécurité en septembre 2009, puis il l'a renouvelé en mai 2010. Il s'agit d'un document qui comporte une liste exhaustive de politiques et de procédures administratives en matière de santé et de sécurité au travail et qui permet de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi dans ce domaine. La direction de l'éducation assume l'entière responsabilité des initiatives de santé et de sécurité, et ce, même si la personne qui gère la politique connexe dans une installation est une employée ou un employé désigné. Le conseil scolaire est en train de mettre au point une matrice de formation répartie sur trois ans visant à mieux faire connaître à son personnel le plan de santé et de sécurité au travail et les dernières mises à jour.

Le comité mixte sur la santé et la sécurité au travail du conseil scolaire a été mis sur pied aux fins suivantes :

- faire la promotion du Système de responsabilité interne;
- encourager l'ensemble des travailleurs à communiquer leurs préoccupations en matière de santé et de sécurité au travail d'abord avec leur direction d'école ou superviseure ou superviseur avant de les présenter au comité mixte sur la santé et la sécurité au travail;

- faire la promotion de la santé et de la sécurité au travail conformément au programme du Conseil en matière de gestion de la santé et de la sécurité en vertu de la *Loi sur la santé et la sécurité au travail*;
- exercer ses fonctions et accomplir ses tâches tel qu'il est prescrit.

Le comité mixte sur la santé et la sécurité au travail, dont la présidence est partagée entre la direction et les syndicats, est composé en grande partie de représentantes et représentants syndicaux. Les initiatives de sécurité ou de prévention, qui étaient habituellement réservées au personnel des installations, s'appliquent désormais à tout le personnel du conseil, conformément au programme du conseil scolaire. Le comité mixte supervise également les résultats des vérifications sur les mesures de santé et de sécurité et des inspections de toutes les installations du conseil scolaire. Ces résultats sont transmis à l'administration principale, et au comité des politiques et des finances lorsque la situation est jugée nécessaire.

Le conseil scolaire applique des procédures détaillées de sécurité et de prévention des incendies dans lesquelles on trouve un plan d'intervention en cas d'urgence et de crise (le cartable ROUGE) pour chaque installation. C'est l'agente ou l'agent de supervision des écoles qui est responsable des politiques relatives à la sécurité. Les plans de sécurité sont mis à jour par l'agente ou l'agent de supervision en collaboration avec le service des installations. Le personnel est mis au courant des dernières nouveautés de la formation sur la sécurité par divers moyens, dont l'orientation et la formation du nouveau personnel ainsi que des activités continues de perfectionnement professionnel et des services internes. Cette formation incorpore des exercices d'incendie avec les services locaux de police et d'incendie. Les politiques du conseil scolaire traitent des équipes chargées de la sécurité dans les écoles et des exigences relatives à la production d'un rapport officiel sur une situation dangereuse ou violente. Le Conseil prend occasionnellement connaissance de ce type de déclarations, ce qui n'arrive que lorsque l'administration principale le juge nécessaire.

La mise en œuvre des initiatives pour des écoles saines est parachevée, et le conseil scolaire cherche à mieux promouvoir des modes de vie sains dans ses écoles. Dans toutes les écoles, la direction a remplacé les friteuses des cafétérias par des fours à vapeur. Il demeure que chaque école met en marche de façon ponctuelle sa propre stratégie en matière de santé. Le conseil scolaire devrait continuer à élaborer une stratégie globale en matière de santé qui témoignerait de ses politiques et modalités visant à promouvoir la santé et le bien-être de ses élèves et de tous les groupes d'employés.

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait considérer la possibilité de mettre en place un plan ou une stratégie en matière de santé pour témoigner de ses politiques et procédures actuelles concernant les élèves et les groupes d'employés et qui viserait à promouvoir la santé et le bien-être au sein du conseil scolaire. La direction devrait aussi envisager de coordonner de façon centralisée l'élaboration, la mise en place et la surveillance de ce plan.

5.5 Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations

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

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

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

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

Principales pratiques liées aux plans, aux politiques et aux modalités en matière d'immobilisations	Pratique adoptée?
Le conseil scolaire possède un programme d'immobilisations annuel et pluriannuel approuvé comprenant le plan de financement connexe, comme l'exige le modèle d'affectation des subventions d'immobilisations du conseil scolaire.	oui
Le conseil scolaire dispose d'une politique concernant l'examen des installations destinées aux élèves.	oui
Le conseil scolaire dispose d'une politique de partenariat pour le partage des installations.	oui

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

Principales pratiques liées aux plans, aux politiques et aux modalités en matière d'immobilisations	Pratique adoptée?
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, y compris les répercussions du Programme d'apprentissage à temps plein de la maternelle et du jardin d'enfants, et les subventions d'équipement.	oui

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

Le service des installations dispose d'un plan d'immobilisations d'une période de trois à cinq ans qui est actualisé annuellement. La base de l'actuel plan pluriannuel a été élaborée en 2005. C'est au comité de la construction que les changements proposés pour ce plan pluriannuel sont étudiés en détail. Font partie de ce comité la surintendance des affaires, la direction des finances et les représentantes et représentants du service des installations. Chaque année, le comité de la construction révisé le montant des enveloppes budgétaires et fait l'analyse de nouveaux projets d'immobilisations à l'aide des renseignements fournis par le système ReCAPP, les rapports des directions d'école, les rapports des comités d'examen des questions liées aux installations et les rapports d'inspection. Le plan pluriannuel n'est pas présenté au Conseil à des fins d'approbation. Le conseil scolaire a complété l'élaboration du modèle d'affectation des subventions d'immobilisations du conseil scolaire.

Le conseil scolaire se heurte à des problèmes de capacité insuffisante dans plusieurs installations, ce qui entraîne des répercussions sur le plan d'immobilisations pluriannuel. La direction mentionne qu'un comité d'examen des questions liées aux installations procède à l'examen de neuf écoles. Ces processus d'examen ont été utilisés – la dernière fois remonte à 2007 – lorsque le conseil scolaire a procédé à l'érection d'une nouvelle école, la première en 40 ans. Au cours de cet examen, un processus de communication ouverte avec les intervenants gouvernait les consultations avec les collectivités et a permis de surmonter les difficultés. Les *Lignes directrices relatives à l'examen des installations destinées aux élèves* font maintenant partie des politiques du conseil scolaire. Ces procédures prévoient la tenue d'une série d'assemblées publiques lorsqu'un processus d'examen des installations est enclenché. La tenue d'une assemblée extraordinaire du Conseil, chaque année en novembre, permet à l'administration principale de présenter aux conseillères et conseillers scolaires ses recommandations à propos des installations. Le conseil scolaire applique également une politique de partenariat pour le partage des installations, adoptée par le Conseil.

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

Afin de maintenir l'exactitude des prévisions des besoins en matière d'immobilisations, le conseil scolaire garde des inventaires précis et à jour de la capacité et de l'utilisation des écoles au moyen du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS) et du système ReCAPP. Ces systèmes sont supervisés par la direction adjointe des installations qui reçoit l'aide de superviseures et superviseurs du service des installations qui font l'inspection annuelle des installations, d'une ou d'un commis et d'un consultant externe pour l'entrée des données. Le conseil scolaire a effectué une vérification interne du système ReCAPP cette année. Il prévoit engager un conseiller externe pour effectuer une vérification externe afin d'assurer que les données du système ReCAPP sont à jour. Le conseil scolaire suit les lignes directrices du ministère pour cibler, à l'aide du système ReCAPP, les écoles dont les coûts de réparation sont prohibitifs. Les plans d'immobilisations sont élaborés chaque année pour une durée d'un an à cinq ans. Le budget des immobilisations, lequel est établi chaque année, fait état des estimations pour la prochaine et les dix prochaines années.

5.6 Gestion de la construction

L'examen des processus de gestion des projets d'immobilisations 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 des projets d'immobilisations et indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

Principales pratiques liées à la gestion des projets d'immobilisations	Pratique adoptée?
La direction cherche d'abord à utiliser toutes les installations scolaires disponibles avant de construire, d'acheter ou de louer des installations supplémentaires.	Oui
La direction utilise des conceptions économiques, des superficies au sol normalisées, la conservation d'énergie et des pratiques de construction économiques pour réduire au minimum les coûts de construction, ainsi que les coûts futurs d'entretien et d'exploitation. Le conseil scolaire est guidé par les principes établis dans le manuel préparé par le Comité d'experts en matière de normes d'immobilisations scolaires intitulé <i>From Concept to Classrooms - Leading Practices Manual on School Construction</i> .	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 des projets d'immobilisations	Pratique adoptée?
Un gestionnaire de projets est nommé pour superviser tous les aspects du projet, y compris le suivi du budget et de l'échéancier, et s'assurer que des processus de gestion sont en place pour traiter des questions se rapportant aux ordres de modification et à d'autres processus nécessitant une approbation à l'interne. Ce processus comprend des mises à jour périodiques sur la situation du projet et une évaluation du projet après la construction.	Oui
Un consultant en matière de coûts indépendant est engagé par le conseil scolaire pour examiner le projet, fournir une analyse des coûts et des conseils pertinents à cet égard et présenter diverses options aux conseils	Oui

Principales pratiques liées à la gestion des projets d'immobilisations	Pratique adoptée?
scolaires afin que les dépenses proposées soient conformes au budget approuvé, avant l'appel d'offres.	

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

Principales pratiques liées à la gestion des projets d'immobilisations	Pratique adoptée?
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 met à jour ses fiches d'inventaire des installations pour tenir compte des modifications apportées lorsqu'il est question de l'enveloppe de bâtiment. La direction adjointe du service des installations tient à jour et utilise les données du système SIIS afin de garder un inventaire précis des installations scolaires disponibles.

Même s'il n'a pas adopté de modèle de superficie au sol normalisée, le conseil scolaire a recours à des conceptions économiques, à des principes de conservation d'énergie et à des pratiques de construction économiques. En construction, le conseil scolaire utilise une approche progressive et un processus de consultation conçu sur mesure en raison des difficultés qu'ont présentées les établissements et la nordicité par le passé. C'est ainsi que les fonds budgétés sont versés au fil des phases, et que le projet est protégé contre les dépassements de budget. De plus, pour réduire les coûts, le conseil scolaire a embauché une conseillère ou un conseiller en matière de coûts ne provenant pas de la région de Sudbury et il veille à ce que les architectes et les ingénieurs d'un même projet ne fassent pas partie de la même entreprise. Par cette mesure, le conseil scolaire veut s'assurer que les projets de construction respectent ses exigences et vise à proscrire les conceptions clé en main.

La réfection des installations scolaires tient compte de la conservation de l'énergie et des pratiques de construction économiques. Dans les nouvelles constructions et pour la réfection des installations et la mise à niveau des équipements, on fait appel à des sources d'énergie renouvelable, comme les énergies éolienne, solaire et géothermique. Le conseil scolaire est conscient de la *Loi de 2009 sur l'énergie verte de l'Ontario* et a choisi des solutions pertinentes. Le conseil scolaire affirme avoir eu recours aux valeurs repères du ministère pour comparer les coûts par pied carré avec ceux des autres conseils. Cette comparaison permet au conseil scolaire d'évaluer ses procédures par rapport aux meilleures pratiques du secteur de l'éducation.

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 conseil scolaire gère les projets à l'interne, à l'aide de la direction adjointe des installations qui collabore étroitement avec le service des finances pour assurer le suivi de l'échéancier et du budget du projet. Les paiements sont versés une fois que la direction adjointe et l'architecte donnent leur approbation écrite des rapports d'étape. Les lignes directrices sur les projets de construction font état du processus à suivre pour les ordres de modification. Le Conseil reçoit les rapports d'étape et les conseillères et conseillers scolaires effectuent fréquemment une visite des lieux.

Pour chaque projet d'envergure, le conseil scolaire fait appel à un consultant indépendant en matière de coûts. Pour éviter toute situation de conflit, le conseil ne recherche que les services de consultants non affiliés aux sociétés d'architecture retenues pour le projet.

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

Le conseil scolaire accorde en sous-traitance la moitié, grosso modo, des travaux d'entretien, l'autre moitié étant exécutée à l'interne par les gens de métier à l'emploi du conseil. Un appel d'offres est fait tous les deux ans pour les contrats avec les consultants, et selon les besoins pour les services d'architecture de certains contrats.

Le conseil scolaire utilise pour ses projets de construction un contrat standard du Comité canadien des documents de construction (CCDC). Ce contrat comprend des preuves de diligence raisonnable, notamment des preuves de conformité aux lois régissant la santé et la sécurité au travail, l'inscription au régime de sécurité professionnelle et d'assurance contre les accidents du travail, le cautionnement des employés et employés et la vérification des qualifications nécessaires pour la conception et la construction de systèmes électriques et mécaniques.

Annexes

Annexe A : Aperçu de l'examen opérationnel

Objectifs de l'examen opérationnel

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

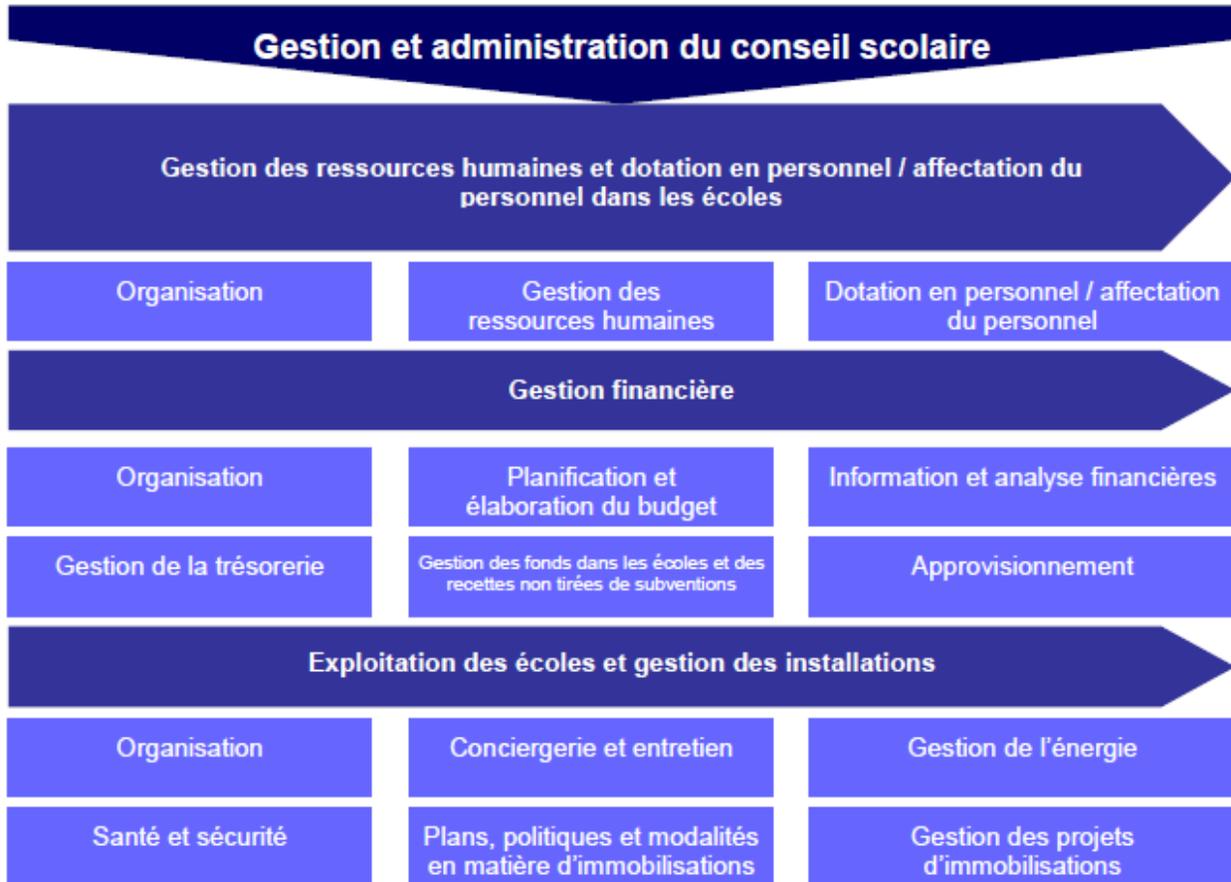
Chaque examen opérationnel tient compte des caractéristiques et du contexte propres à chaque conseil, de manière à :

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

Portée de l'examen opérationnel

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

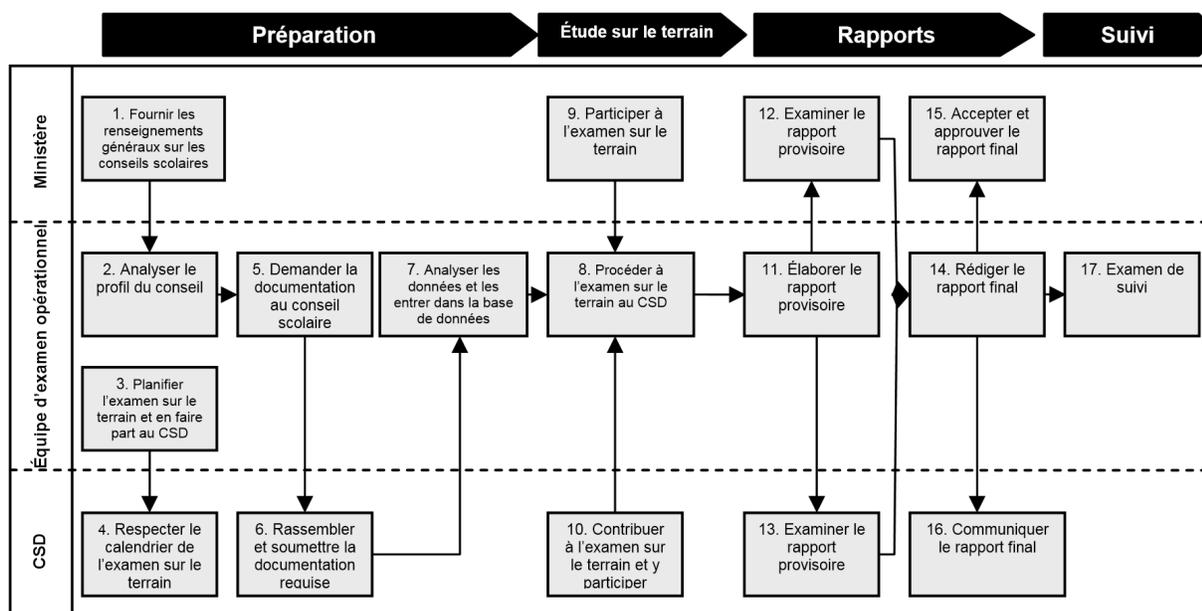
Chaque processus est examiné en fonction des activités qui le composent et de sa conformité aux principales pratiques, notamment de la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les appuie.



Méthodologie de l'examen opérationnel

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

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



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

Phase: Planification et analyse initiales

Activité principale	Description
Fournir les renseignements généraux sur les conseils scolaires	Le ministère recueille et tient à jour une quantité considérable de données sur les conseils scolaires. L'Équipe d'examen opérationnel a élaboré une demande de données normalisée pour tous les conseils scolaires, qui permettra de fournir des renseignements généraux sur chaque conseil scolaire avant l'examen
Analyser le profil du conseil	Avant de commencer l'examen 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'examen 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'examen 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'examen sur le terrain, on fait une demande de documentation justificative afin de recueillir des renseignements sur le fonctionnement et autres éléments de chacun des domaines visés.

Activité principale	Description
	L'Équipe d'examen utilise ces données pour se familiariser avec le conseil scolaire avant son examen 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'examen 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'examen sur le terrain au conseil scolaire	On procédera à l'examen sur le terrain dans chacun des conseils scolaires en suivant le calendrier d'examen convenu. L'examen sur le terrain devrait prendre entre cinq et dix jours, selon la taille du conseil.
Participer à l'examen sur le terrain	Le personnel du ministère aide l'Équipe d'examen à mener l'examen sur le terrain de façon à assurer la continuité et le transfert de connaissances relativement aux opérations du conseil scolaire.
Contribuer à l'examen sur le terrain et y participer	Le personnel du conseil participe à l'examen 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'examen 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 étudie 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.
Rédiger 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 Rainbow District School Board. L'examen a été réalisé selon la méthodologie décrite précédemment. L'examen n'a ni la nature ni la portée d'une vérification effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues.

Annexe B : Résumé des recommandations

Gestion et administration du conseil scolaire

N°	Recommandation
1.	Le conseil scolaire devrait élaborer une politique officielle de gestion qui définit clairement la division des tâches et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation. Le modèle de gestion du conseil scolaire devrait refléter les rôles et les responsabilités prévus dans la <i>Loi sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires</i> (projet de loi 177).
2.	La direction devrait afficher l'organigramme du service sur le site Web du conseil scolaire.
3.	Le conseil scolaire devrait établir un plan de relève officiel qui comprendrait les plans des cadres supérieurs des services scolaires et non scolaires pour favoriser le maintien et le renforcement des capacités en matière de leadership.

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

N°	Recommandation
4.	La direction devrait afficher un organigramme détaillé de l'administration du conseil scolaire sur le site Web du conseil scolaire. L'organigramme devrait mettre en évidence la structure et les liens hiérarchiques du service des RH.
5.	La direction de l'éducation devrait revoir la composition des comités d'entrevue et élaborer des politiques et des modalités d'embauche officielles pour clarifier le rôle des conseillères et conseillers scolaires et celui du personnel du conseil scolaire. Les conseillères et conseillers scolaires devraient fournir des politiques stratégiques régissant les processus de dotation en personnel et de recrutement, mais ne devraient pas siéger aux comités d'embauche à l'exception de celui visant l'embauche de la direction de l'éducation.
6.	La direction devrait consigner les pratiques d'embauche actuelles et veiller à l'harmonisation de ces pratiques dans tous les services.
7.	Les conseillères et conseillers scolaires devraient fournir au conseil scolaire une politique et un cadre des priorités pour régir les négociations collectives, mais ne devraient pas y participer directement.
8.	Le service des RH devrait établir un processus officiel d'évaluation du rendement de tous les titulaires des postes de cadres, de surintendances et de direction de l'éducation. Ce processus officiel devrait reposer sur des politiques et modalités consignées.
9.	La direction devrait communiquer régulièrement avec le Conseil et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité de son programme d'encouragement à l'assiduité.
10.	La direction devrait aller de l'avant avec son plan de mener une vérification indépendante pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux. Cette mesure garantirait le caractère juste et valable des remboursements de réclamations.
11.	La direction devrait réaliser périodiquement des sondages confidentiels auprès des membres du personnel pour améliorer la communication avec ceux-ci et obtenir des données qui facilitent

N°	Recommandation
	l'élaboration des plans de perfectionnement professionnel et des politiques en matière de ressources humaines.
12.	La direction devrait envisager de mener des entrevues de fin d'emploi avec tous les membres du personnel qui quittent le conseil scolaire afin d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis.
13.	Le conseil scolaire devrait adopter des politiques et des modalités pour encadrer le plan de dotation en personnel et le processus d'affectation du personnel annuels qui tiennent compte des priorités du Conseil et des initiatives du ministère.

Gestion financière

N°	Recommandation
14.	La direction devrait afficher l'organigramme détaillé de l'administration du conseil scolaire sur le site Web du conseil scolaire. Cet organigramme devrait mettre en évidence la structure du service des finances et ses liens hiérarchiques.
15.	La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant le format suggéré dans la section 4.2 du présent rapport. Un plan ou un rapport officiel de gestion des risques, périodiquement revu et actualisé, présenterait entre autres des stratégies permettant d'atténuer le risque que les dépenses soient supérieures aux niveaux budgétisés.
16.	Le service devrait envisager de remettre aux conseillères et conseillers scolaires au moins trois rapports financiers intermédiaires intégrant les recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP).
17.	Le conseil scolaire devrait veiller à ce que les états financiers intermédiaires soient approuvés officiellement par l'administration principale pour assurer l'intégrité de l'information financière.
18.	La direction devrait continuer à collaborer avec l'équipe régionale de vérification pour adopter une procédure d'évaluation du risque ciblant les zones prioritaires qui devraient être soumises à une vérification interne.
19.	La direction devrait collaborer avec l'équipe régionale de vérification pour veiller à ce que les plans annuels de vérification soient bien établis. La direction devrait faire un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prendre des mesures à ce propos. Si la direction préfère ne pas mettre en pratique une de ces recommandations et assumer les risques liés à une conclusion d'un tel rapport, il faudrait consigner la justification et la faire accepter par le comité de vérification.
20.	Le Conseil devrait mettre sur pied un comité de vérification et recruter des consultants externes pour y siéger conformément au nouveau règlement sur les comités de vérification.
21.	Le conseil scolaire devrait élaborer une politique d'investissement. La direction devrait communiquer périodiquement au Conseil les résultats des activités d'investissement et lui justifier ses décisions, y compris les raisons pour lesquelles il n'y a pas eu d'investissement, conformément à la politique d'investissement.
22.	La direction devrait mettre en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et en faire les paiements. Il s'agit d'une occasion de gagner en efficience.

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

Exploitation des écoles et gestion des installations

N°	Recommandation
24.	La direction devrait afficher l'organigramme détaillé de l'administration du conseil scolaire sur le site Web du conseil scolaire. Cet organigramme devrait mettre en évidence la structure du service des installations et ses liens hiérarchiques.
25.	Le conseil scolaire devrait adopter des normes de nettoyage pour les écoles et élaborer un processus normalisé pour surveiller, gérer et présenter les résultats. Une fois la mise en œuvre effectuée, la direction devrait communiquer à l'administration principale les résultats des examens de la conformité.
26.	Le conseil scolaire devrait élaborer un modèle d'affectation du personnel de conciergerie et le comparer à celui des autres conseils scolaires pour assurer une affectation optimale et la prise en compte de divers facteurs.
27.	Le conseil scolaire devrait considérer la possibilité de mettre en place un plan ou une stratégie en matière de santé pour témoigner de ses politiques et procédures actuelles concernant les élèves et les groupes d'employés et qui viserait à promouvoir la santé et le bien-être au sein du conseil scolaire. La direction devrait aussi envisager de coordonner de façon centralisée l'élaboration, la mise en place et la surveillance de ce plan.