

Ministère de l'Éducation

**Rapport d'examen opérationnel
Renfrew County Catholic District
School Board**

Février 2011

Table des matières

Résumé	1
Introduction	1
Gestion et administration du conseil scolaire.....	2
Recommandation :	2
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	3
Recommandations :	5
Gestion financière.....	6
Recommandations :	8
Exploitation des écoles et gestion des installations	10
Recommandations :	12
1. Contexte et aperçu.....	14
1.1 Profil et structure du conseil scolaire	14
1.2 Principales priorités du conseil scolaire	14
1.3 Rendement des élèves	15
1.4 Sommaire financier	15
1.5 Principales statistiques du Renfrew County Catholic District School Board 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
Recommandation :	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 humaines1	29
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	30
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	31

	Surveillance et communication des politiques	32
3.2	Gestion des ressources humaines.....	32
	Recrutement et embauche du personnel	35
	Relations de travail	37
	Processus d'évaluation du rendement des employés.....	38
	Méthodes et programmes de soutien de l'assiduité.....	40
	Gestion des ressources humaines et données sur la paie.....	41
	Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire	42
	Surveiller la satisfaction du personnel.....	43
	Recommandations :	43
3.3	Dotation en personnel / affectation du personnel.....	44
	Processus annuels de planification des besoins en personnel et d'affectation du personnel.....	45
	Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel ..	46
	Recommandations :	47
4.	Gestion financière – Conclusions et recommandations	48
4.1	Organisation des finances	48
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	50
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	50
	Surveillance et communication des politiques	50
4.2	Planification et élaboration du budget.....	51
	Processus d'élaboration du budget annuel.....	52
	Atténuation des risques et approbation du Conseil.....	54
	Recommandations :	55
4.3	Information et analyse financières	56
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière	57
	Rapports financiers intermédiaires et annuel.....	57
	Vérification	59
	Recommandations :	60
4.4	Gestion de la trésorerie.....	61
	Gestion de l'encaisse et des investissements.....	62
4.5	Gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions	63

	Gestion des fonds dans les écoles	64
	Gestion des recettes non tirées de subventions	65
4.6	Approvisionnement	66
	Politiques et modalités	68
	Participation à des initiatives d'achats groupés	69
	Niveaux de pouvoir d'achat.....	69
	Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats ou de cartes de crédit institutionnelles	70
	Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement	70
	Utilisation du transfert électronique de fonds	71
	Recommandations :	71
5.	Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations	73
5.1	Organisation des opérations et des installations.....	73
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	75
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	75
	Surveillance et communication des politiques	76
5.2	Conciergerie et entretien.....	76
	Modèle de dotation / d'affectation du Conseil qui appuie les normes de nettoyage et d'entretien du Conseil.....	78
	Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel	79
	Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité	80
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien	80
	Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets.....	81
	Recommandations :	81
5.3	Gestion de l'énergie	82
	Plan de gestion de l'énergie.....	83
	Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie.....	84
	Recommandations :	84
5.4	Santé et sécurité.....	85
	Gestion de la santé et de la sécurité.....	86
	Recommandation :	87
5.5	Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	87

	Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations	89
	Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations.....	90
	Recommandation :.....	90
5.6	Gestion des projets d'immobilisations.....	90
	Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations	92
	Surveillance et présentation de la progression des projets de construction	93
	Tenue à jour de la liste approuvée de fournisseurs de services professionnels.....	93
	Annexes	94
	Annexe A : Aperçu de l'examen opérationnel.....	94
	Objectifs de l'examen opérationnel	94
	Portée de l'examen opérationnel	94
	Méthodologie de l'examen opérationnel	95
	L'Équipe d'examen opérationnel.....	98
	Limites de l'examen	98
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	99

Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'examen opérationnel du Renfrew County Catholic District School Board (le conseil scolaire ou le RCCDSB) réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel formée de consultants externes de PricewaterhouseCoopers s.r.l. et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'examen opérationnel, qui a commencé le 19 octobre 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.

En 2009-2010, le conseil scolaire a réalisé des progrès dans la plupart des domaines évalués au moyen du processus de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE), les résultats de ses élèves dépassant la moyenne provinciale. D'un point de vue opérationnel, l'Équipe d'examen a constaté que le conseil scolaire avait adopté plusieurs des principales pratiques. Parmi les points forts qui ont été relevés, mentionnons l'élaboration d'un processus d'établissement d'un plan stratégique pluriannuel et d'un plan opérationnel annuel du conseil scolaire, l'adoption de politiques et de modalités officielles sur la sélection, le recrutement et l'embauche de membres du personnel, ainsi que l'accent mis sur la réalisation rapide des opérations d'entretien et de nettoyage des installations du conseil scolaire.

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, notamment :

- l'élaboration d'un processus d'établissement d'un plan stratégique pluriannuel et d'un plan opérationnel annuel;
- l'adoption de politiques de gestion officielles qui définissent la division des tâches et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires (le Conseil) et la direction de l'éducation;
- la mise en ligne d'un organigramme à jour sur son site avec un répertoire du personnel clé de chaque service;
- divers mécanismes officiels pour encourager la communication et la participation des intervenants.

L'Équipe d'examen fait remarquer qu'il serait profitable pour le conseil scolaire d'étendre ses activités au domaine du développement du leadership. Les stratégies et les initiatives en matière de leadership, de relève et de développement du talent constituent des priorités pour le conseil scolaire depuis les dernières années. Le conseil scolaire a mis de l'avant plusieurs initiatives pour favoriser la relève et le développement du talent chez le personnel scolaire, et a réalisé des progrès dans tous les domaines liés à la Stratégie ontarienne en matière de leadership du Ministère. Cependant, le conseil scolaire n'a élaboré aucun plan officiel de relève et de développement du talent pour les principaux postes de gestion des services scolaires et non scolaires.

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et activités de développement du leadership avec les initiatives du Ministère dans ce domaine. Il devrait terminer l'élaboration d'un plan officiel de relève et de développement du leadership pour les principaux postes de gestion des services scolaires et non scolaires.

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

Le service des ressources humaines (RH) a mis en place un certain nombre de principales pratiques :

- Le service des RH établit un plan opérationnel pluriannuel continu qui s'harmonise avec le plan stratégique et le plan opérationnel annuel du conseil scolaire.
- Le service des RH appuie les activités de perfectionnement professionnel du personnel des RH et des autres groupes d'employés, lorsque le besoin se fait sentir.
- Le conseil scolaire entretient des relations de travail harmonieuses et maintient une communication ouverte avec les syndicats.

L'Équipe d'examen fait remarquer qu'il serait profitable pour le conseil scolaire d'étendre et d'améliorer ses activités dans plusieurs domaines.

Le conseil scolaire a établi plusieurs politiques en matière de recrutement et d'embauche pour divers groupes d'employés, notamment des politiques sur la réaffectation, la sélection et le recrutement de directions d'école, de directions adjointes ainsi que de personnel enseignant. À l'heure actuelle, le service des RH participe directement au processus d'embauche du personnel de direction, du personnel enseignant (dont les enseignantes suppléantes et enseignants suppléants) ainsi que des aides-enseignantes et aides-enseignants. Aussi, les conseillères et conseillers scolaires siègent au comité d'embauche des directions d'école, des directions adjointes, des gestionnaires et des surintendances. La participation directe des conseillères et conseillers scolaires dans le processus d'embauche de ces groupes d'employés est prévue dans les politiques de gestion du Conseil.

Pendant le processus de négociation collective, le conseil scolaire fait de son conseiller juridique son négociateur en chef. Le conseil agit de la sorte pour tous les groupes d'employés syndiqués, à l'exception du Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP). Selon l'unité de négociation, divers membres du personnel de direction participent directement aux négociations, tout en recevant l'appui de toute l'équipe d'administration principale du conseil scolaire. Les conseillères et conseillers scolaires sont tenus informés de tous les aspects du processus de négociation.

Les conseillères et conseillers scolaires interviennent aussi directement dans les négociations avec le syndicat du personnel enseignant. Les conseillères et conseillers scolaires ne devraient pas participer directement aux processus de négociation. Il est

préférable que les conseillères et conseillers scolaires ne fournissent au conseil scolaire qu'une politique et un cadre des priorités en matière de négociation.

Le conseil scolaire a établi un processus officiel d'évaluation du rendement du personnel enseignant régulier, du personnel enseignant suppléant, des directions d'école et des directions adjointes. Toutefois, aucune procédure ou aucun processus officiel n'a été établi pour la direction de l'éducation, les surintendances, la direction et le personnel de soutien.

La direction a établi des directives documentées concernant les mesures disciplinaires. Ces directives ont été approuvées par le conseil administratif, mais n'ont pas encore été transmises aux directions d'école ni au personnel occupant un rôle de supervision. La direction a fait remarquer que les problèmes liés à la discipline sont traités individuellement, conformément aux dispositions des conventions collectives.

Le conseil scolaire n'a pas instauré de programme officiel d'encouragement à l'assiduité. Le service des RH ne dispose d'aucun système de gestion de l'information lui permettant de soutenir ses activités. Cette situation complique le processus de suivi des différents types de données en matière de ressources humaines, notamment sur l'assiduité. À l'heure actuelle, le service utilise un outil de feuilles de calcul pour faire le suivi des données sur l'assiduité. À partir des données existantes sur l'assiduité dont il dispose, le conseil scolaire collabore avec un consultant externe pour cerner différentes options pour faciliter la mise en œuvre d'un programme officiel d'encouragement à l'assiduité.

Le conseil scolaire fait appel aux services du Régime d'assurance des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (RAEO) à titre de consultant externe spécialisé en avantages sociaux. Le RAEO examine les demandes d'indemnisation, compare les régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire avec ceux d'autres organisations, et conseille le conseil scolaire sur le renouvellement annuel des régimes d'avantages sociaux. Cependant, le conseil scolaire n'a mené aucune vérification indépendante pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.

Le service des RH n'a effectué aucun sondage auprès des membres du personnel pour mesurer leur satisfaction. Le service des RH n'accorde pas d'entrevues de fin d'emploi.

Chaque année, le conseil scolaire applique des procédures uniformes pour la planification des besoins en ressources humaines et l'affectation du personnel. Par contre, il ne s'est doté d'aucune politique ou modalité officielle régissant ce processus pour tous les groupes d'employés. Les politiques existantes du conseil scolaire sur la réaffectation, la sélection et le recrutement de personnel enseignant et de directions d'école comprennent des énoncés généraux sur ces processus et n'ont pas été

révisées depuis 1996. Il existe cependant une politique officielle sur la dotation en secrétaires d'école qui a été révisée en 2010.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait revoir ses politiques et procédures d'embauche, notamment la composition des comités d'embauche, afin de clarifier les rôles que jouent les conseillères et conseillers scolaires ainsi que le personnel du conseil scolaire dans le processus d'embauche. 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.
- Le service des RH devrait établir un processus officiel d'évaluation du rendement du personnel, lequel serait appliqué à la direction de l'éducation, aux surintendances, à la direction ainsi qu'au personnel de soutien. Ce processus officiel devrait être appuyé par des politiques et des procédures documentées.
- Les conseillères et conseillers scolaires devraient fournir au conseil scolaire une politique et un cadre des priorités en matière de négociation et ne pas participer directement aux négociations.
- Le service des RH devrait mettre la dernière main à l'adoption de directives officielles sur les mesures disciplinaires et communiquer ces directives aux directions d'école ainsi qu'au personnel occupant un rôle de supervision.
- La direction devrait mettre en œuvre un programme officiel d'encouragement à l'assiduité dans le cadre duquel seraient utilisées les données sur l'assiduité accessibles. La direction devrait également continuer à trouver des options de mise en œuvre d'un système de gestion de l'information sur les ressources humaines qui permettrait au service des RH de faire le suivi et l'analyse de l'assiduité du personnel.
- La direction devrait élaborer un mécanisme permettant d'évaluer l'efficacité du processus et des programmes d'encouragement à l'assiduité et d'en rendre compte à l'administration principale et au Conseil.
- La direction devrait régulièrement effectuer des vérifications indépendantes afin de s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.
- 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 l'élaboration des plans de perfectionnement professionnel et des politiques en matière de ressources humaines.

- La direction devrait également 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. La direction devrait élaborer des politiques et procédures officielles d'entrevues de fin d'emploi.
- La direction devrait consigner les politiques et procédures qui régissent l'élaboration d'un plan annuel de dotation en personnel et d'un processus annuel d'affectation du personnel.

Gestion financière

Le service des finances a mis en place un certain nombre de principales pratiques :

- Le service des finances établit un plan opérationnel pluriannuel continu qui s'harmonise avec le plan stratégique et le plan opérationnel annuel du conseil scolaire.
- La direction a adopté une approche en ce qui concerne les prévisions touchant l'effectif, laquelle combine les données au niveau des écoles et du conseil scolaire. Les prévisions de l'effectif du conseil scolaire sont préparées de façon centrale et sont rapprochées avec celles de chaque école.
- Le conseil scolaire possède un système intégré d'information financière qui fournit à temps des renseignements utiles et précis à la direction, au personnel scolaire et aux conseillères et conseillers scolaires.
- Le conseil scolaire participe à une initiative conjointe avec d'autres organisations locales du secteur public pour les services bancaires. Toutes les liquidités oisives du conseil scolaire sont réunies dans le consortium et peuvent être empruntées à court terme par n'importe quelle organisation participante.
- Les politiques de gestion du Conseil comprennent un énoncé sur l'investissement.
- En 2010, le conseil scolaire a établi une politique d'approvisionnement et de chaîne d'approvisionnement qui s'harmonise avec les *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic* du gouvernement de l'Ontario. Le conseil scolaire a aussi adopté le Code d'éthique pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

- Le conseil scolaire a mis en place une politique officielle sur les cartes de crédit institutionnelles ainsi qu'une politique et des procédures sur leur utilisation.

L'Équipe d'examen fait remarquer qu'il serait profitable pour le conseil scolaire d'étendre et d'améliorer ses activités dans plusieurs domaines.

La direction n'élabore aucune directive ni aucun échéancier budgétaire documenté qu'elle communiquera avec tous les intervenants pertinents avant le début du processus d'élaboration du budget. La direction tient compte de tous les risques au moment d'établir les prévisions budgétaires et dispose de nombreux mécanismes pour gérer les dépenses budgétaires. Cependant, la direction ne consigne pas officiellement les risques et les mesures d'atténuation proposées pendant le processus d'élaboration du budget.

La direction présente ses rapports financiers mensuels au comité des affaires et des services organisationnels du Conseil. Le format des rapports financiers intermédiaires a été établi il y a plusieurs années, et approuvé par les conseillères et conseillers scolaires. Ces rapports comprennent une liste détaillée des dépenses liées au budget, lesquelles sont aussi exprimées en pourcentage. Ils contiennent également une comparaison des dépenses avec celles de l'année précédente, pour la période correspondante. Toutefois, aucune explication n'est donnée pour les écarts importants. Ils sont justifiés verbalement par la surintendante des affaires scolaires pendant les réunions du comité des affaires et des services organisationnels.

La direction a envisagé d'utiliser le format des rapports financiers intermédiaires recommandé par le Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP). Cependant, la direction a fait remarquer que le format actuel des rapports financiers intermédiaires est privilégié par le Conseil. Le service des finances étudie la possibilité d'améliorer le format actuel des rapports en y intégrant des données sur la dotation en personnel.

Tous les rapports financiers intermédiaires sont examinés par la surintendante des affaires scolaires avant d'être présentés au Conseil. Toutefois, les rapports financiers intermédiaires ne sont pas officiellement approuvés ou signés par la directrice de l'éducation et la surintendante des affaires scolaires.

Le conseil scolaire ne compte pas de fonction de vérification interne indépendante. Le conseil scolaire participe activement à l'initiative de vérification régionale du Ministère, laquelle permet le financement de certains membres dévoués du personnel de vérification interne dans les huit régions de l'Ontario.

Au moment de l'examen opérationnel, le Conseil ne disposait d'aucun comité de vérification. Toutefois, les politiques de gestion du Conseil font référence à l'établissement d'un comité de vérification. La direction était également bien au fait du

nouveau règlement sur les comités de vérification et prévoyait former un comité de vérification distinct composé de membres externes.

Le Conseil a mis en place une politique sur les activités de financement. Cependant, il ne dispose d'aucune politique ou procédure pour régir la gestion des fonds dans les écoles. La direction a récemment élaboré un projet de protocole de gestion financière pour les conseils d'école.

Le système des achats du conseil scolaire ne peut actuellement prendre en charge de processus central de triple rapprochement. Les écoles sont encouragées à commander des fournitures pour toute l'année dans un seul achat en masse annuel. Une fois les commandes reçues, elles sont conservées dans l'entrepôt du conseil scolaire. Le personnel travaillant à l'entrepôt fournit un rapport à la superviseure du service des achats qui saisit les données des reçus dans le système financier afin que les données financières correspondent aux bons de commande et aux factures avant le règlement des paiements. Les écoles peuvent également faire d'autres achats pendant l'année, les biens achetés leur étant livrés directement. Aucun processus central de triple rapprochement n'est en place pour ces commandes. Les factures sont envoyées aux directions d'école afin que le service des finances soit avisé du moment auquel les factures peuvent être acquittées. Le conseil scolaire n'a pas mis en œuvre de catalogue électronique des fournisseurs.

Le conseil scolaire a commencé à collaborer avec son institution bancaire en vue d'établir des transferts électroniques de fonds (TEF) avec ses fournisseurs. Le système financier a été actualisé de façon à permettre les TEF. Ce système prévoit la mise à l'essai des TEF avec certains fournisseurs avant leur mise en œuvre complète. Ce processus est intégré au plan opérationnel actuel du service des finances.

Recommandations :

- La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques budgétaires 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.
- La direction devrait envisager de donner au Conseil une présentation annuelle sur le processus budgétaire, y compris les grandes lignes des échéanciers budgétaires et des étapes du processus d'élaboration du budget. Cette présentation permettrait de veiller à ce que le processus d'élaboration du budget soit clairement communiqué et bien compris par l'ensemble des conseillères et conseillers scolaires. Tout au long de ce processus, la direction devrait informer

les conseillères et conseillers scolaires des étapes importantes du processus d'élaboration du budget.

- La direction devrait tenir compte des recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP) sur la fréquence (un minimum de trois rapports) et le format des rapports financiers intermédiaires présentés au Conseil. La direction devrait continuer de discuter avec les conseillères et conseillers scolaires de la façon d'améliorer le format actuel des rapports financiers intermédiaires en vue de l'harmoniser avec les recommandations du CRFP.
- Le conseil scolaire devrait adopter des procédures d'approbation des rapports financiers intermédiaires et mettre en place un processus de signature officielle de ces rapports par la haute direction.
- La direction devrait continuer de travailler de concert avec l'équipe régionale de vérification sur l'élaboration d'une évaluation des risques permettant de cibler les secteurs prioritaires qui devraient faire l'objet d'une vérification interne.
- La direction devrait collaborer avec l'équipe régionale de vérification pour s'assurer que les plans de vérification annuels sont clairement documentés. Elle devrait faire un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prendre des mesures à ce propos. Lorsque la direction choisit de ne pas appliquer une recommandation en matière de vérification et d'accepter les risques associés à une conclusion de rapport, sa justification devrait être clairement documentée et acceptée par le comité de vérification.
- Le Conseil devrait établir un comité de vérification et recruter des conseillères et conseillers externes pour y siéger, conformément au nouveau règlement sur les comités de vérification.
- Le conseil scolaire devrait étendre son utilisation du processus central de triple rapprochement à toutes les commandes avant le règlement des factures. Dans cette optique, la direction devrait étudier les options du système des achats existant afin d'automatiser la totalité ou une partie des éléments du processus.
- La direction devrait continuer à cibler les possibilités pour la mise en place d'une interface électronique avec les fournisseurs pour passer les commandes, en effectuer le traitement et en faire les paiements.
- Le conseil scolaire devrait continuer de collaborer avec son institution bancaire en vue d'établir des TEF pour ses fournisseurs.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Le service des installations a mis en œuvre un certain nombre de principales pratiques :

- Le service des installations établit un plan opérationnel pluriannuel continu qui s'harmonise avec le plan stratégique et le plan opérationnel annuel du conseil scolaire.
- Le conseil scolaire a établi un manuel et des lignes directrices sur les services de conciergerie pour consigner des normes de nettoyage officielles. L'agent du service des installations est responsable d'assurer le respect des normes de nettoyage en menant des inspections périodiques.
- Des produits de nettoyage normalisés sont utilisés dans toutes les écoles.
- Le conseil scolaire obtient des factures consolidées de ses fournisseurs de services publics dans la mesure du possible.
- Le conseil scolaire tient à jour un inventaire précis de la capacité et de l'utilisation des écoles au moyen du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS).
- Le conseil scolaire a retenu les services d'un consultant indépendant en matière de coûts pour le nouveau projet de construction d'école afin qu'il fournisse une analyse des coûts et des conseils pertinents à cet égard.
- Pour le nouveau projet de construction d'école, le conseil scolaire a commencé à utiliser un processus de présélection des entrepreneurs généraux.

L'Équipe d'examen fait remarquer qu'il serait profitable pour le conseil scolaire d'étendre et d'améliorer ses activités dans plusieurs domaines.

Le conseil scolaire a commencé à mettre en œuvre diverses initiatives visant à promouvoir l'utilisation de produits de nettoyage écologiques dans toutes les écoles. Le service des installations compare les coûts et l'utilisation des produits de nettoyage pour orienter ses décisions à venir sur l'approvisionnement en produits de nettoyage écologiques. Le conseil scolaire a aussi commencé l'élaboration de lignes directrices officielles relatives à l'approvisionnement en produits écologiques, lesquelles sont conformes au *Guide du Programme d'écopropreté* du Ministère. Toutefois, le conseil scolaire n'a pas encore instauré de programme d'écopropreté officiel. De plus, le conseil scolaire ne dispose d'aucune politique environnementale officielle.

La direction planifie et entreprend des projets d'entretien et de réfection d'envergure en fonction des dépenses d'immobilisations annuelles et du budget pour le fonctionnement et l'entretien des écoles. Cependant, le conseil scolaire n'élabore et ne présente aucun plan pluriannuel (trois à cinq ans) pour les principaux projets d'entretien et de réfection,

plan qui tiendrait compte des priorités du conseil scolaire en matière d'entretien préventif et de ses priorités différées en matière d'entretien.

Les écoles disposent de quelques équipements de conciergerie principaux. La direction a commencé à élaborer une feuille d'inventaire pour assurer le suivi de ces équipements.

Le service des installations a mis en œuvre un système d'ordres de travail sur papier et utilise une feuille de calcul pour faire le suivi de tous les ordres de travail.

La conservation de l'énergie est au cœur des activités du conseil scolaire depuis quelques années. En effet, le conseil scolaire a mis en œuvre plusieurs projets et initiatives dans le domaine de la gestion de l'énergie. Grâce au financement de l'efficacité énergétique fourni par le ministère de l'Éducation, le conseil scolaire a embauché des conseillères et conseillers en gestion de l'énergie pour vérifier la consommation d'énergie dans toutes ses écoles. Cependant, le conseil scolaire n'a pas encore établi de plan officiel de gestion de l'énergie comportant des cibles et des objectifs mesurables.

La direction a signalé prendre en compte les considérations sur l'efficacité énergétique pour l'achat d'équipement. La direction devrait penser à spécifier les exigences en matière d'efficacité énergétique dans les politiques d'achat du conseil scolaire. Le conseil scolaire devrait aussi établir une politique environnementale globale prévoyant notamment l'approvisionnement en matériel éconergétique.

Le service des installations fait le suivi des coûts d'énergie au moyen d'une feuille de calcul. Les données qui y apparaissent sont extraites du système financier du conseil scolaire. La direction a fait remarquer qu'elle envisage diverses possibilités pour faire le suivi des données sur la consommation d'énergie en collaboration avec des conseillères et conseillers en gestion de l'énergie. Le conseil scolaire a instauré des systèmes de contrôle automatique des bâtiments dans deux écoles secondaires. Toutefois, ces systèmes ne peuvent être contrôlés à distance. La direction compte installer des systèmes de contrôle automatique des bâtiments dans d'autres écoles et un dispositif de réglage et de commande à distance de l'énergie.

Le conseil scolaire veille à ce que la santé et la sécurité au travail et des élèves soient conformes aux exigences de la loi. Bien qu'il ait mis en place plusieurs initiatives visant à assurer le respect des exigences de la loi en matière de santé, le conseil scolaire ne dispose d'aucune stratégie documentée sur la santé qui favorise la promotion de la santé et du bien-être en général auprès des élèves et des groupes d'employés.

Le conseil scolaire a élaboré une version préliminaire d'une politique de partenariat pour le partage des installations. Au moment de l'examen opérationnel, on mettait la

dernière main à la version préliminaire de la politique avant de la présenter au Conseil pour approbation.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait terminer l'élaboration des lignes directrices officielles relatives à l'approvisionnement en produits écologiques, lesquelles sont conformes au *Guide du Programme d'écopropreté* du Ministère. L'élaboration de ces lignes directrices et de la politique en matière d'éducation environnementale globale devrait être la première étape du processus de mise en œuvre d'un programme d'écopropreté officiel.
- En s'appuyant sur un processus de consultation, la direction devrait élaborer et présenter un plan pluriannuel (trois à cinq ans) pour les principaux projets d'entretien et de réfection. Ce plan devrait tenir compte des priorités du conseil scolaire en matière d'entretien préventif et de ses priorités différées en matière d'entretien, et prévoir une utilisation optimale des subventions disponibles. Le plan devrait être approuvé par le Conseil, présenté aux administratrices et administrateurs d'école et mis à la disposition de la population.
- La direction devrait étudier la possibilité d'instaurer un système automatisé d'ordres de travail.
- La direction devrait terminer l'inventaire des principaux équipements de conciergerie et d'entretien.
- En se fondant sur les données du système de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des mesures quantifiables et les outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*, le plan de gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, d'objectifs (cibles de conservation) et de priorités pour la gestion de l'énergie et la conservation des ressources. Le plan devrait inclure l'établissement de possibilités à court et à long terme comportant des jalons, des rôles, des responsabilités et des budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté.
- Après l'établissement du plan officiel de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait s'assurer que ses politiques et ses pratiques d'approvisionnement sont conformes aux objectifs et aux cibles du plan. La direction devrait aussi penser à spécifier les exigences en ce qui concerne l'efficacité énergétique dans les politiques et procédures d'approvisionnement ou dans la politique environnementale.

- La direction devrait présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan pluriannuel de gestion de l'énergie.
- Dans le cadre du plan de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait mettre en place un système complet pour budgétiser les dépenses, faire le suivi de la consommation d'énergie et la réglementer, et déterminer les possibilités de faire plus d'économies.
- Le conseil scolaire devrait adopter une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable, notamment la conservation de l'énergie.
- Le conseil scolaire devrait considérer la possibilité de mettre en place un plan ou une stratégie qui témoignerait de ses politiques et procédures actuelles ayant trait à la santé des élèves et des 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 du plan.
- Le conseil scolaire devrait mettre la dernière main à sa politique de partenariat pour le partage des installations.

1. Contexte et aperçu

1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le Renfrew County Catholic District School Board offre des services éducatifs à 4 389 élèves dans 25 écoles élémentaires et écoles secondaires.

L'effectif du conseil scolaire a diminué de 624 élèves, soit environ 12 %, depuis 2002-2003. Cette tendance est appelée à se poursuivre au cours des prochaines années.

Voici l'organigramme de l'administration principale du conseil scolaire :

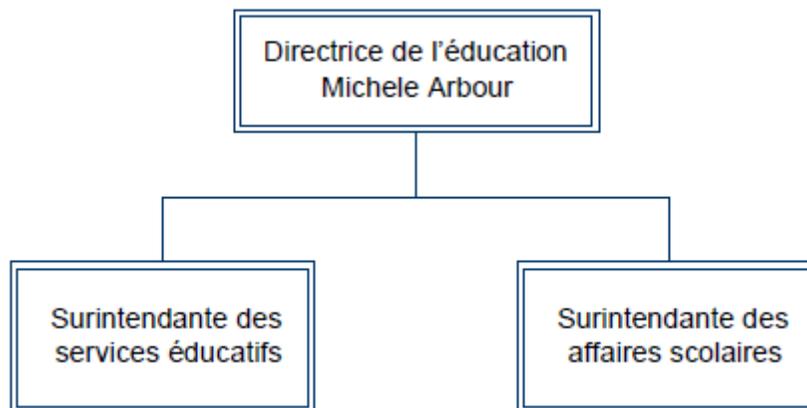


Figure 1 : Administration principale du Renfrew County Catholic District School Board

1.2 Principales priorités du conseil scolaire

La vision du conseil scolaire est énoncée dans son plan stratégique 2009-2012 :

« Inspirés par notre riche patrimoine et stimulés par les difficultés auxquelles nous nous sommes heurtés par le passé, nous formons une communauté éducative catholique inclusive et sommes appelés à exprimer notre mission d'annoncer la bonne nouvelle de Jésus-Christ afin de la rendre pertinente dans le monde actuel et d'être porteurs d'espoir pour l'avenir. Ouverts au mystère et aux découvertes infinies sur le Seigneur, nous sommes appelés... à revendiquer notre rôle de gardien du monde et à chérir l'environnement et la vie. »

Le conseil scolaire a établi trois grandes priorités dans son plan stratégique :

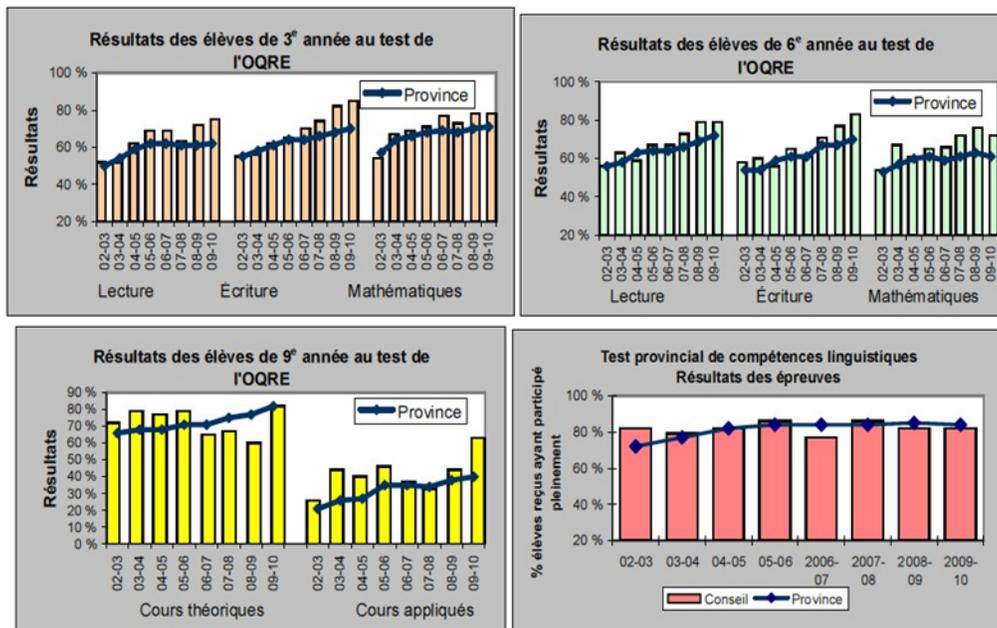
- Donner plus de visibilité à l'éducation catholique dans le comté de Renfrew.
- Favoriser la formation à la foi des élèves, du personnel et de l'ensemble de la communauté scolaire catholique.

- Répondre aux besoins des plus démunis, tant à l'échelle locale qu'internationale, et les faire valoir.

1.3 Rendement des élèves

En 2009-2010, le conseil scolaire a réalisé des progrès dans la plupart des domaines évalués au moyen du processus de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE), les résultats de ses élèves dépassant la moyenne provinciale. Depuis 2007-2008, les résultats des élèves de 3^e année aux tests en lecture et en mathématiques se sont améliorés constamment et sont supérieurs à la moyenne provinciale. Les résultats des élèves de 3^e année en écriture se sont améliorés constamment depuis 2002-2003 et dépassent la moyenne provinciale depuis 2006-2007. De leur côté, les élèves de 6^e année améliorent leurs résultats aux tests en lecture et en écriture depuis 2006-2007, lesquels sont supérieurs à la moyenne provinciale. Après avoir dépassé largement la moyenne provinciale en 2008-2009, les résultats des élèves de 6^e année en mathématiques ont décliné en 2009-2010, mais demeurent supérieurs à la moyenne provinciale.

En baisse depuis 2007-2008, les résultats scolaires des élèves de 9^e année ont considérablement augmenté en 2009-2010 et correspondent à la moyenne provinciale. Les résultats des cours appliqués des élèves de 9^e année se sont aussi améliorés en 2009-2010 et sont nettement au-dessus de la moyenne provinciale.



1.4 Sommaire financier

Le conseil scolaire a atteint un budget équilibré au cours des dernières années. Les prévisions budgétaires révisées de 2009-2010 laissent également entrevoir un budget équilibré ainsi que des fonds de réserve stables pour le conseil scolaire.

Données financières - résumé

Revenus :	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Subventions générales	41 609 827 \$	42 098 431 \$	44 407 192 \$
Impôt local	8 032 446 \$	8 155 737 \$	8 168 739 \$
Revenus du conseil scolaire	1 035 114 \$	797 461 \$	531 469 \$
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	1 160 768 \$	1 075 495 \$	2 656 248 \$
Total des revenus	51 838 155 \$	52 127 124 \$	55 763 648 \$

Summary Financial Data (Dépenses)

Dépenses	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Dépenses de fonctionnement	47 469 300 \$	49 622 358 \$	52 343 046 \$
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	2 935 911 \$	1 639 683 \$	3 420 602 \$
Virement à/de la réserve	1 432 944 \$	865 083 \$	0 \$
Total des dépenses	51 838 155 \$	52 127 124 \$	55 763 648 \$
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	896 322 \$	1 107 063 \$	1 107 063 \$
Réserve pour les fonds de caisse	55 630 \$	56 606 \$	56 606 \$
CSPAAT	260 764 \$	263 693 \$	263 693 \$
Transport des élèves/entretien/autres	2 757 931 \$	2 687 224 \$	2 687 224 \$
Bâtiments et terrains	2 941 314 \$	3 740 572 \$	3 740 572 \$
Total des fonds de réserve	6 911 961 \$	7 855 158 \$	7 855 158 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Réserve pour dépenses de classe	1 728 361 \$	1 747 889 \$	738 710 \$
Installations destinées aux élèves	0 \$	685 844 \$	685 844 \$
Efficacité énergétique - Opérations	0 \$	112 899 \$	0 \$
Efficacité énergétique - Immobilisations	0 \$	161 497 \$	0 \$
Total des revenus reportés	1 728 361 \$	2 708 129 \$	1 424 554 \$
Total des réserves et des revenus reportés du conseil	8 640 322 \$	10 563 287 \$	9 279 712 \$

1.5 Principales statistiques du Renfrew County Catholic District School Board

Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres reels 2002-2003	Prévisions révisées 2008-2010
EQM de l'école de jour – élémentaire	3 806	3 201
EQM de l'école de jour – secondaire	1 207	1 188
Effectif total de l'école de jour	5 013	4 389

Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-2004	2009-2010
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	47%	91%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	74%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	24,19	22,02
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	62%	100%
Pourc. de classes à années multiples	42%	51%

Personnel

Personnel	2003-2004	2009-2010
Enseignantes et enseignants	301	301
Aides-enseignantes et aides-enseignants	100	99

Personnel	2003-2004	2009-2010
Autres personnes-ressources pour les élèves	32	34
Personnel administratif de l'école	21	25
Personnel de bureau de l'école	24	24
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	37	35
Autre personnel hors classe	25	23
Total du personnel	540	541
Rapport élèves-enseignant	1:17	1:15
Employés EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)¹	107,7	123,3
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	74,1 %	75,6 %

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	6 297 864 \$	7 396 071 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	5 176 581 \$	6 050 159 \$
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	1 121 283 \$	1 345 912 \$

Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-2004	2009-2010
Nombre d'écoles	24	25
Effectif total de l'école de jour	5 013	4 389
Capacité totale (places)	6 148	6 377
% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)	81,5 %	68,8 %
Superficie du conseil scolaire (km²)	7 851	7 851
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires	7	7

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 <i>Loi sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires</i> (projet de loi 177).	Oui

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.	Oui

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

Le conseil scolaire adhère aux principes du modèle de gestion par les politiques. Les conseillères et conseillers scolaires et le personnel du conseil scolaire s'entendent tous pour dire que la direction du conseil scolaire s'occupe des opérations et que le Conseil établit les politiques et les orientations stratégiques. Le conseil scolaire a établi des politiques de gestion qui font état des tâches et des responsabilités de l'équipe d'administration du conseil scolaire, du président et du vice-président du Conseil, du Conseil et de chaque conseillère et conseiller scolaire. Ces politiques prévoient que la directrice de l'éducation doit, dans les limites des politiques établies par le Conseil, assurer et maintenir une organisation efficace ainsi que les programmes nécessaires à la mise en œuvre de telles politiques. Elles disposent également que les agentes et agents de supervision nommés par le Conseil doivent rendre compte au Conseil, par

l'intermédiaire de la directrice de l'éducation, de l'exercice de leurs tâches obligatoires et des tâches que le conseil scolaire leur a attribuées.

Les politiques de gestion décrivent les principaux rôles et responsabilités de tous les membres de l'équipe d'administration principale. La politique sur les tâches et les pouvoirs des conseillères et conseillers scolaires énoncent ces tâches et pouvoirs en lien avec le rendement des élèves, la gestion efficace des ressources, l'éducation catholique, l'énoncé de vision et les politiques et modalités du Conseil, ainsi que les communications avec les intervenants. La directrice de l'éducation et le président du Conseil ont fait remarquer que les politiques de gestion ont été révisées de façon à ce qu'elles reflètent les dispositions du projet de loi 177. Les politiques de gestion contiennent des renvois à la *Loi sur l'éducation* et des directives sur la gestion comme le rapport de l'Association des conseils scolaires publics de l'Ontario intitulé *L'éducation, c'est l'affaire de tous : Manuel à l'intention des conseillers scolaires, des conseils scolaires et des collectivités* et le document *Catholic Trustees: advocates, guardians and stewards of Catholic education* de l'Ontario Catholic School Trustees' Association.

Le Conseil a instauré un code de déontologie officiel propre aux conseillères et conseillers scolaires. Dans le cadre du processus d'examen et d'établissement de politiques de gestion en 2010, le Conseil a révisé ses règles de procédure.

Le Conseil est composé de sept conseillères et conseillers scolaires dont l'expérience varie. L'administration principale et le Conseil communiquent ouvertement. L'administration principale s'assure que les conseillères et conseillers scolaires connaissent suffisamment les diverses questions pour prendre des décisions éclairées.

Les conseillères et conseillers scolaires améliorent constamment leur compréhension du modèle de gestion et de la division des rôles et des responsabilités, ainsi que leurs connaissances sur le sujet. Ils y parviennent en travaillant avec l'administration principale et en suivant des formations officielles offertes par le conseil scolaire et des tiers. La direction fait suivre à l'ensemble des nouvelles conseillères et des nouveaux conseillers scolaires des formations en cours d'emploi sur tous les aspects de la gestion et de l'exploitation des conseils scolaires. Les conseillères et conseillers scolaires sont également encouragés à participer à diverses formations de l'Ontario Catholic School Trustees' Association. Les conseillères et conseillers scolaires ont reçu des renseignements de base sur le projet de loi 177, et la direction prévoit offrir une formation officielle aux conseillères et conseillers scolaires sur la nouvelle législation.

La directrice de l'éducation entretient des relations de travail harmonieuses avec le président du Conseil. En effet, elle communique ouvertement avec le président du Conseil et est toujours disponible pour lui fournir des renseignements et des conseils appropriés.

Les relations entre le président du Conseil et les conseillères et conseillers scolaires sont harmonieuses. Le président du Conseil a longtemps siégé au Conseil et oriente les conseillères et conseillers scolaires sur des questions de gestion. En collaboration avec la directrice de l'éducation, il s'assure que les conseillères et conseillers scolaires reçoivent toute l'information pertinente dont ils ont besoin pour traiter des questions soumises au Conseil. Le président du Conseil est le porte-parole du conseil scolaire.

Il n'existe actuellement aucun processus officiel d'évaluation du rendement de la direction de l'éducation. Le rapport annuel de la direction de l'éducation est examiné par le Conseil chaque année à l'automne. La directrice de l'éducation et le président du Conseil reconnaissent que le conseil scolaire devrait établir un processus officiel d'évaluation du rendement annuelle de la direction de l'éducation qui permettrait d'orienter les plans stratégiques et annuels du conseil scolaire.

Chaque année, le Conseil organise des séances de réflexion pour les conseillères et conseillers scolaires, ce qui leur permet de faire le point sur leurs résultats et leur rendement ainsi que de discuter des différentes façons de s'améliorer.

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

Le conseil scolaire a mis en œuvre un processus de planification annuelle des activités du conseil scolaire depuis 2000. Après les modifications apportées à la législation en 2009, le conseil scolaire a adopté un processus de planification stratégique pluriannuelle. Dans le cadre du premier cycle de planification stratégique, l'administration principale a mené une série de rencontres pour traiter de l'approche et du contenu du plan stratégique pluriannuel. La directrice de l'éducation fait remarquer que le plan stratégique 2009-2012 s'inspire des objectifs de rendement des élèves, des priorités en matière d'éducation catholique ainsi que des orientations et de la législation du gouvernement de l'Ontario. Le conseil scolaire a aussi procédé à des analyses du contexte, tant à l'interne qu'à l'externe.

À la suite des discussions sur le processus de planification initiale, la direction a établi des priorités en matière de planification stratégique et a entrepris la planification de stratégies axées sur l'atteinte de ces priorités. La directrice de l'éducation a formé des groupes de discussion sur la planification stratégique. Aussi, chaque direction d'école doit prévoir l'intégration du plan d'amélioration du conseil scolaire et le plan d'amélioration de l'école à son plan stratégique, de même que planifier une présentation et une discussion sur les priorités du système pour les écoles. La direction a présenté les principaux aspects du processus de planification au Comité de participation des parents. Les conseillères et conseillers scolaires participent au processus de planification stratégique initiale et formulent leurs commentaires pendant les réunions du Conseil. Le plan stratégique était compris dans le rapport annuel de la

direction de l'éducation, lequel a été présenté aux conseillères et conseillers scolaires à la réunion du Conseil du 30 novembre 2009.

Le plan stratégique actuel du conseil scolaire contient l'énoncé de vision du Conseil. Chaque domaine stratégique du plan est accompagné d'une priorité stratégique et de projets ou d'initiatives stratégiques visant à favoriser leur mise en œuvre. Voici les domaines et les priorités stratégiques du plan 2009-2012 :

- Maturité chrétienne
 - Donner plus de visibilité à l'éducation catholique dans le comté de Renfrew
 - Favoriser la formation à la foi des élèves, du personnel et de l'ensemble de la communauté scolaire catholique
 - Répondre aux besoins des plus démunis, tant à l'échelle locale qu'internationale, et les faire valoir
 - Favoriser la gestion de la création de Dieu à l'échelle locale et internationale
- Apprentissage continu
 - Améliorer le rendement des élèves
 - Combler les écarts en matière de rendement des élèves
 - Accroître la confiance du public dans l'éducation catholique
- Intendance et durabilité
 - Avoir un mode de vie écologique qui favorise un écosystème sain
 - Réduire au minimum notre empreinte écologique à la maison comme au travail
 - Avoir un sentiment de bien-être et d'accomplissement dans tout ce que nous entreprenons
 - Viser l'efficacité et l'efficience dans nos opérations

Pour chaque projet ou initiative stratégique, le plan établit la responsabilité de l'équipe de gestion et expose la stratégie de surveillance, y compris les mesures de réussite et les échéanciers. Les projets et initiatives stratégiques sont prévus pour chaque année du cycle stratégique de quatre ans. Par conséquent, le plan stratégique du conseil scolaire est à la fois le plan stratégique pluriannuel et le plan opérationnel annuel. Le

plan traite des priorités stratégiques scolaires et non scolaires. La directrice de l'éducation a fait remarquer qu'en élaborant le plan stratégique pluriannuel, le conseil scolaire a révisé des exemples de plans d'autres conseils scolaires en Ontario. Le conseil scolaire a publié son plan stratégique et son plan d'amélioration sur son site Web.

La direction de l'éducation fournit au Conseil des mises à jour officielles sur la mise en œuvre du plan stratégique du conseil scolaire. Le rapport annuel de la direction de l'éducation s'articule autour des domaines et des priorités stratégiques. Tous les services du conseil scolaire contribuent à l'élaboration de ce rapport, lequel couvre les résultats sur le rendement des élèves ainsi que les réalisations dans tous les domaines de fonctionnement du conseil scolaire. Tout au long de l'année, la direction de l'éducation publie des rapports provisoires sur le rendement des élèves afin de surveiller le plan d'amélioration du conseil scolaire. Divers services du conseil scolaire présentent au Conseil des rapports périodiques faisant état de leurs plans et réalisations. Le conseil scolaire devrait envisager la possibilité de publier les rapports annuels de la direction de l'éducation des trois dernières années sur son site Web.

Processus décisionnel

En 2010, dans le cadre de son processus d'examen des politiques sur la gestion, le Conseil a revu ses règles de procédure. Ces dernières sont fondées sur les dispositions de la *Loi sur l'éducation*, les Règlements de l'Ontario ainsi que le manuel *Robert's Rules of Order*. Le processus d'établissement de l'ordre du jour des réunions du Conseil ne figure pas dans les règles de procédure. La politique du Conseil sur les tâches et les pouvoirs de la présidence et de la vice-présidence du Conseil prévoit que la présidence élabore l'ordre du jour des réunions du Conseil, en consultation avec la direction de l'éducation ou l'agente ou l'agent de supervision agissant à titre de direction de l'éducation. L'ordre du jour des réunions est établi selon un processus précis et officiel. Les points pouvant y figurer sont déterminés par les deux comités principaux du Conseil, à savoir le comité de l'éducation et le comité des affaires et des services organisationnels. Ces comités étudient toutes les directives du Ministère, les nouvelles politiques et les questions en suspens, et reçoivent les rapports de l'équipe d'administration du conseil scolaire. La présidence du Conseil et la direction de l'éducation déterminent les questions qui seront présentées aux comités et celles qui relèvent des opérations et seront présentées à l'administration principale.

Le comité exécutif, formé de la directrice de l'éducation, de la surintendante des services éducatifs et de la surintendante des affaires scolaires, se réunit tous les lundis. Le lundi précédant la tenue d'une réunion ordinaire du Conseil, le président du Conseil assiste à la réunion du conseil exécutif et participe à la discussion et à l'établissement de l'ordre du jour de la réunion du Conseil, et ce, en se servant des renseignements et des questions relevés par les comités. Le comité exécutif et le président du Conseil

utilisent un modèle standard pour élaborer un ordre du jour officiel pour la réunion du Conseil. Cinq jours avant la tenue de la réunion du Conseil, l'ordre du jour est envoyé aux conseillères et conseillers scolaires.

Les règles de procédure comprennent l'obligation pour les parties intéressées d'être physiquement présentes aux réunions du Conseil. Les règles de procédure permettent aussi aux conseillères et conseillers scolaires de participer aux réunions du Conseil par des moyens électroniques au besoin. Le président du Conseil a fait remarquer que le Conseil a toujours un quorum. Les règles de procédure contiennent des dispositions sur l'assiduité aux réunions du Conseil. Il a également souligné qu'en général, les conseillères et conseillers scolaires parviennent à un consensus sur toutes les questions dont ils traitent. Dans bon nombre de cas, ce consensus est attribuable à la quantité suffisante de renseignements généraux que prépare la direction pour faciliter le processus décisionnel du Conseil.

En plus du comité de l'éducation et du comité des affaires et des services organisationnels, le Conseil a formé plusieurs comités, lesquels sont nommés dans les règles de procédure. Parmi les comités statutaires du Conseil, mentionnons le Comité consultatif pour l'enfance en difficulté (CCED) et le Comité de participation des parents (CPP). Le Conseil a aussi établi le comité de transport et le comité consultatif de la présidence du Conseil. Les règles de procédure renvoient à la création d'un comité de vérification comme l'exige la *Loi sur l'éducation*. Au moment de l'examen opérationnel, le conseil scolaire s'affairait à établir un comité de vérification.

La directrice de l'éducation et le président du Conseil ont fait remarquer qu'en général, le conseil scolaire examine ses politiques et procédures tous les quatre ans. Ce cycle est inspiré du processus de négociation collective. Les politiques de gestion et les règles de procédure du Conseil n'indiquent pas le cycle d'examen des politiques. Après avoir examiné les politiques et procédures sur le site Web du conseil scolaire, il semblerait que certaines politiques n'ont pas été mises à jour depuis cinq ans. Certaines d'entre elles n'indiquent pas la date du dernier examen. Toutes les politiques du Conseil sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. La direction devrait songer à les examiner pour s'assurer qu'elles sont toutes à jour.

Outre le cycle d'examen des politiques aux quatre ans, les politiques et procédures sont mises à jour pour correspondre aux directives du Ministère et aux lois et règlements du gouvernement provincial. Le conseiller juridique du conseil scolaire donne également des conseils quant aux changements qui doivent être apportés aux politiques. L'élaboration de nouvelles politiques ou la mise à jour des politiques en vigueur du Conseil est généralement confiée à l'équipe d'administration du conseil scolaire. La version préliminaire des politiques est présentée au Conseil à des fins d'étude, et pour recueillir les commentaires des intervenants concernés. Le Conseil approuve toutes les politiques. Les règles de procédure du Conseil prévoient que ce dernier doit déléguer à

la direction de l'éducation ou à sa représentante ou son représentant le pouvoir d'établir les procédures et les affaires connexes nécessaires pour appliquer les politiques du Conseil. L'administration rédige la version préliminaire des procédures, des guides et des formulaires, et offre une formation en cours d'emploi ou une formation sur les nouvelles politiques et procédures.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le conseil exécutif du conseil scolaire est composé de la directrice de l'éducation, de la surintendante des affaires scolaires et de la surintendante des services éducatifs. Le conseil exécutif, qui se réunit tous les lundis, a la responsabilité de prendre toutes les grandes décisions.

Le conseil administratif du conseil scolaire est quant à lui constitué de la directrice de l'éducation, de la surintendante des affaires scolaires, de la surintendante des services éducatifs et de tous les gestionnaires. Le conseil administratif, qui se réunit tous les mois, s'occupe des questions relatives aux services.

Le conseil scolaire a également formé l'équipe de leadership, composée du conseil administratif, des directions d'école, des directions adjointes, et des coordonnatrices et coordonnateurs. Cette équipe prend les décisions concernant l'éducation et les écoles. Les réunions ont lieu chaque mois en avant-midi avant celles du conseil administratif.

L'administration du conseil scolaire possède un organigramme à jour qui présente les unités organisationnelles, et précise leurs rôles. L'organigramme du conseil scolaire est publié sur son site Web avec un répertoire du personnel clé de chaque service.

Relève et développement du talent

Le conseil scolaire se concentre sur les stratégies et les initiatives en matière de leadership, de relève et de développement du talent depuis les dernières années. Le conseil scolaire a mis en place plusieurs initiatives destinées au personnel scolaire pour favoriser la relève et le développement du talent. La direction admet que les prochaines étapes viseront à mettre en œuvre des initiatives semblables pour le personnel des services organisationnels du conseil scolaire. La direction planifie et met en œuvre des projets et des initiatives de développement du leadership conformes à la directive du Ministère. La planification de la relève et le développement du talent font partie du plan stratégique actuel du conseil scolaire. Les ateliers du conseil scolaire sur les futurs leaders étaient offerts à l'ensemble des employées et employés intéressés, y compris le personnel des services opérationnels. La directrice de l'éducation et la surintendante des services éducatifs offrent des services de mentorat et de coaching aux candidates et candidats au poste d'agente et d'agent de supervision. Toutes les nouvelles directions d'école reçoivent des services de mentorat et de coaching continus.

La directrice de l'éducation a fait remarquer que dans l'ensemble, la direction a fait du progrès dans tous les domaines de la Stratégie ontarienne en matière de leadership du Ministère. Par contre, le conseil scolaire n'a pas encore élaboré de plan officiel de relève et de développement du talent.

Participation des intervenants

Le conseil scolaire utilise divers mécanismes officiels pour encourager la communication et la participation des intervenants. Il rejoint, par exemple, la collectivité par le truchement de son site Web. À titre de porte-parole du conseil scolaire, le président du Conseil travaille avec les médias locaux pour livrer les messages importants à la collectivité. La directrice de l'éducation communique également des renseignements sur les aspects scolaires du conseil. Par ailleurs, les journaux locaux publient régulièrement des articles sur le conseil scolaire. Un moment est réservé lors des réunions mensuelles du Conseil pour donner des nouvelles des écoles et de leurs réalisations.

Le conseil scolaire publie un bulletin d'information trimestriel, *Notebook*, qui traite d'un même sujet pendant l'année. Ce bulletin est distribué dans les écoles et les paroisses. Le conseil scolaire fait imprimer de nombreuses copies de ses publications pour la population afin de l'informer sur des questions d'intérêt communautaire.

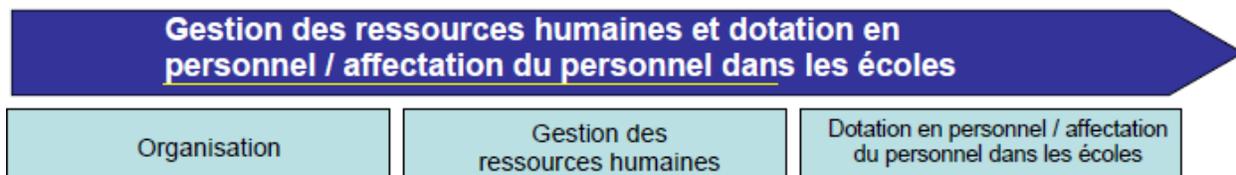
Chaque année, la direction organise une réunion avec les membres du conseil d'école et les directions d'école. Cette réunion offre une occasion de réseautage aux conseils d'école, et comprend une formation en cours d'emploi pour les membres du conseil d'école et les directions d'école.

Les cadres supérieurs du conseil scolaire participent à différents comités de secteur des associations provinciales et aux groupes de travail du Ministère comme le English Catholic Council of Directors of Education (ECCODE), le conseil régional de l'éducation de l'enfance en difficulté (CREED), le Council of Ontario Directors of Education (CODE), l'Ontario Association of School Business Officials, le Council of Senior Business Officials, l'Association des administrateurs et des administratrices d'affaires des écoles catholiques de l'Ontario et l'Ontario Catholic Supervisory Officers Association (OCSOA).

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et activités de développement du leadership avec les initiatives du Ministère dans ce domaine. Il devrait terminer l'élaboration d'un plan officiel de relève et de développement du leadership pour les principaux postes de gestion des services scolaires et non scolaires.

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 humaines¹

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.	Oui
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 a établi un plan opérationnel pluriannuel continu conformément au plan stratégique et au plan opérationnel annuel du conseil scolaire. Le conseil administratif contribue à l'établissement des priorités annuelles du service des RH. Le conseil exécutif examine le plan proposé par les RH pour s'assurer qu'il respecte les

plans et les priorités des autres services. Le service des RH élabore un plan triennal continu pour permettre à la direction de fixer des objectifs réalistes pour certaines initiatives qui pourraient nécessiter un échéancier de mise en œuvre à long terme. Lors de sa préparation en 2009, le plan triennal a été présenté à l'équipe de leadership et aux conseillères et conseillers scolaires. Chaque année, le service des RH examine et met à jour le plan triennal à l'interne pour confirmer ou réévaluer les priorités annuelles.

Durant l'année, le service des RH surveille de façon non officielle le progrès de la mise en œuvre du plan et commente les principales réalisations pour le rapport annuel de la direction de l'éducation. La direction a souligné que l'administration principale prévoit présenter au Conseil des rapports réguliers sur les résultats et les réalisations des services durant l'année, et ce à tour de rôle.

Le service des RH entretient des communications ouvertes avec les employées et employés du conseil scolaire, et reçoit de la rétroaction de la part de nombreuses sources, dont l'équipe de leadership et les représentantes et représentants syndicaux. La direction a souligné que pour toutes les nouvelles initiatives, le service des RH met en œuvre des projets pilotes pour connaître l'opinion des employées et employés avant de lancer une initiative à l'échelle du système. Le service présente les projets et les activités durant les réunions mensuelles de l'équipe de leadership.

La direction a déclaré que l'absence d'un système de gestion de l'information des RH représentait l'un des principaux problèmes du service. Par conséquent, bon nombre des processus des RH se font manuellement. La direction a indiqué que la mise en œuvre d'un système de gestion de l'information constituait une grande priorité, qui devrait être réglée au cours des prochaines années.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service des RH relève de la surintendante des affaires scolaires. La gestionnaire des RH est appuyée par deux adjointes aux RH. L'une d'elles s'occupe de la gestion de l'assiduité et du processus de recrutement et d'embauche. L'autre se charge de la gestion des dossiers des RH et de la communication avec la fonction de la paie. Tous les postes du service font l'objet d'une description d'emploi officielle. Le service des RH a également aidé d'autres services à élaborer leurs descriptions d'emploi officielles.

La gestionnaire des RH détient un certificat de gestion en ressources humaines, ainsi qu'une formation pertinente et une expérience de plusieurs années. L'une des adjointes aux RH possède le titre des professionnels agréés en ressources humaines (PARH). La direction a fait remarquer qu'à l'avenir, les postes clés du service des RH nécessiteraient une certification de gestion en ressources humaines.

Surveillance et communication des politiques

Le service des RH est responsable de la mise en œuvre des politiques du Conseil en ce qui concerne l'embauche, les congés, l'évaluation du rendement, la dotation en personnel, le harcèlement en milieu de travail, et la violence. Toutes les politiques du service sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. Le service a instauré plusieurs processus centralisés qui permettent au personnel des RH de surveiller la conformité aux politiques et aux procédures en vigueur. Le service veille par divers moyens à ce que le personnel soit sensibilisé aux politiques et aux procédures des RH, et à ce qu'il les comprenne.

Le conseil administratif participe à l'établissement des changements à apporter aux politiques en vigueur et à l'élaboration de nouvelles politiques. La version préliminaire des politiques est présentée à l'équipe de leadership et aux syndicats. Dès que les nouvelles politiques ou les changements apportés aux politiques existantes sont approuvés par le Conseil, l'équipe de leadership en est informée. Le service des RH envoie également des notes de service et des mises à jour au personnel concerné. Une formation est offerte, au besoin, sur certaines politiques et procédures.

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.	Oui

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.	Non
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.	Non
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
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

Le conseil scolaire a établi plusieurs politiques en matière de recrutement et d'embauche pour les différents groupes d'employés, dont des politiques sur la réaffectation, la sélection et le recrutement des directions d'école, des directions adjointes et du personnel enseignant. La politique sur le personnel enseignant a été adoptée en 1996, et la direction a souligné qu'elle faisait actuellement l'objet d'un examen. La politique sur les directions d'école et les directions adjointes a été révisée pour la dernière fois en 2008. Le Conseil a également établi des politiques sur l'équité en matière d'emploi et les vérifications des antécédents criminels. Toutes les politiques sont affichées sur le site Web du conseil scolaire.

En raison de la baisse des effectifs, le conseil scolaire a limité ses activités de recrutement proactives au cours des dernières années. Comme principaux outils de recrutement, le conseil scolaire profite de l'affichage sur son site Web, sur le site appliqueà l'éducation et dans les journaux locaux. Bien que le conseil scolaire n'ait pas participé aux salons universitaires, il offre des placements étudiant-enseignant pour bon nombre d'universités. Par conséquent, le conseil scolaire a pu combler certains besoins en matière de recrutement, en particulier en ce qui concerne les enseignantes suppléantes et enseignants suppléants. La direction a indiqué que pour assurer un accès équitable aux possibilités d'emploi, certains postes de personnel occasionnel sont également affichés dans les journaux locaux.

Dans l'ensemble, le conseil scolaire a surtout de la difficulté à recruter du personnel enseignant de français langue seconde (FLS). Plusieurs des enseignantes et enseignants de FSL possèdent une approbation temporaire et une permission intérimaire. La direction a également déclaré que le conseil scolaire est parfois en pénurie d'enseignantes suppléantes et d'enseignants suppléants dans certains secteurs.

Pour réduire certains de ces problèmes de recrutement, la direction publie des annonces pour des postes d'enseignantes suppléantes et d'enseignants suppléants ainsi que d'enseignantes et d'enseignants de FSL au début du processus de dotation annuel. Le conseil scolaire affiche ces postes sur le site appliqueà l'éducation. Pour le

personnel enseignant de FLS, le conseil scolaire vérifie les postes vacants à venir et publie des offres d'emploi dès que possible.

Dans le cadre des réunions du groupe d'utilisateurs des RH, le personnel communique aux autres conseils scolaires des renseignements sur les stratégies visant à attirer un nombre suffisant de candidates et de candidats compétents.

Au cours des dernières années, le service des RH a travaillé à la centralisation des processus d'embauche pour assurer l'uniformité des processus et des décisions en matière de sélection. À l'heure actuelle, le service des RH participe directement au processus d'embauche du personnel de direction, du personnel enseignant, y compris les enseignantes suppléantes et enseignants suppléants, et des aides-enseignantes et aides-enseignants.

Au début de 2010, le conseil scolaire a mis en œuvre un processus d'embauche électronique qui utilise le système appliqueàl'éducation. L'embauche du personnel enseignant a lieu au printemps, en fonction de l'analyse des besoins en dotation. Les candidates et candidats pour les postes d'enseignement permanent soumettent un formulaire par voie électronique, sur le site appliqueàl'éducation. Lorsque le service des RH et la surintendante des services éducatifs, en consultation avec l'administratrice ou l'administrateur d'école, remarquent un poste vacant, ils examinent les dossiers des candidates et candidats pour établir une liste des candidats sélectionnés. Le service des RH et la surintendante des services éducatifs étudient le formulaire de demande des candidates et candidats avec la direction d'école en personne ou par téléphone.

Un comité de trois administratrices ou administrateurs d'école s'occupe des entrevues. La gestionnaire des RH participe parfois aux entrevues ou fournit des questions standard au comité. La surintendante des services éducatifs participe directement au processus d'entrevue pour les enseignantes et enseignants en affectation spéciale, les coordonnatrices et coordonnateurs et les chefs de l'unité organisationnelle. Le comité formule ensuite une recommandation en matière d'embauche à la surintendante des services éducatifs. La surintendante approuve l'embauche des enseignantes et des enseignants permanents.

Le conseil scolaire a également mis en œuvre un processus uniforme pour l'embauche des enseignantes suppléantes et enseignants suppléants. Au printemps, la direction évalue les besoins de chaque école en personnel enseignant suppléant. Les candidates et les candidats pour les postes d'enseignantes suppléantes et d'enseignants suppléants sont choisis parmi les demandes soumises à appliqueàl'éducation. Les étudiantes-enseignantes et étudiants-enseignants qui présentent une demande pour un poste d'enseignante suppléante ou d'enseignant suppléant doivent également soumettre une demande par le site appliqueàl'éducation. Le service des RH établit une liste de présélection en coordination avec les directions d'école. Un comité composé

des directions d'école et de la gestionnaire des RH mène les entrevues avec les candidates et les candidats durant une journée. Ces entrevues visant à établir la liste des enseignantes suppléantes et enseignants suppléants a lieu trois ou quatre fois par année. Une fois les références vérifiées, la gestionnaire des RH, en consultation avec les directions d'école du comité d'entrevue, approuve l'embauche des enseignantes et des enseignants pour les inscrire sur la liste du personnel enseignant suppléant. En juin, les enseignantes suppléantes et enseignants suppléants sur la liste reçoivent une lettre visant à confirmer s'ils souhaitent être inscrits sur la liste du personnel enseignant suppléant durant la prochaine année scolaire pour les écoles pour lesquelles ils ont déjà reçu une approbation. La gestionnaire des RH prend connaissance de toutes les demandes de changements à apporter aux écoles assignées. Lorsque l'école indique qu'elle n'a pas besoin d'autres enseignantes suppléantes et enseignants suppléants, le service des RH garde une liste d'attente pour cette école.

Les conseillères et conseillers scolaires font partie du comité d'embauche pour les directions adjointes, les directions d'école, les gestionnaires et les surintendances. Les politiques de gestion du Conseil prévoient que les conseillères et conseillers scolaires doivent participer au processus d'embauche de ces groupes d'employés.

Relations de travail

Le conseil scolaire a établi des relations de travail harmonieuses avec les syndicats en entretenant avec eux une communication ouverte.

Le conseil scolaire a mis en place des comités patronaux-syndicaux avec les groupes d'employés suivants : l'Association des enseignantes et des enseignants catholiques anglo-ontariens, le Syndicat canadien des employées et employés professionnels et de bureau (SEPB), le Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP), le Catholic Principals' Council of Ontario (CPCO). La direction a fait remarquer que les réunions du comité patronal-syndical offrent l'occasion de discuter ouvertement des problèmes avec les syndicats. Outre les réunions régulières du comité patronal-syndical, la direction tient régulièrement des discussions informelles avec les représentantes et représentants syndicaux.

Le conseil scolaire fait de son conseiller juridique son négociateur en chef durant le processus de négociation, sauf avec le SCFP. En fonction de l'unité de négociation, différents membres du personnel de direction participent directement aux négociations en collaboration avec l'équipe d'administration principale du conseil scolaire. La directrice de l'éducation offre son aide au besoin. La surintendante des affaires scolaires, la gestionnaire des RH, ainsi qu'une direction d'école élémentaire et une direction d'école secondaire participent au processus de négociations avec les syndicats d'enseignantes et d'enseignants. La surintendante des affaires scolaires, la

gestionnaire des RH, le gestionnaire des installations et une direction d'école participent aux négociations avec le SCFP.

Les conseillères et conseillers scolaires participent aux négociations avec le syndicat des enseignantes et des enseignants. Deux conseillères et conseillers scolaires font partie de l'équipe de négociation. Il est recommandé que les conseillères et conseillers scolaires fournissent au conseil scolaire une politique et un cadre des priorités pour les négociations, et qu'ils ne jouent pas un rôle direct dans les négociations. Pour les autres groupes d'employés, la direction informe régulièrement le Conseil des progrès accomplis durant le processus de négociation.

La direction offre une formation en cours d'emploi aux directions d'école sur les changements apportés aux conventions collectives après la ratification de nouvelles ententes. La direction a également fait appel à des conseillers externes pour offrir des séminaires aux directions d'école et à la direction sur les questions entourant les relations patronales-syndicales. Les problèmes et les questions soulevés lors des réunions du comité patronal-syndical sont communiqués à l'équipe de leadership à des fins de discussion.

La gestionnaire des RH est responsable de la gestion du processus officiel de règlement des griefs avec l'aide de la directrice de l'éducation. Grâce aux conseils du conseiller juridique du conseil scolaire, la gestionnaire des RH rédige la version préliminaire des documents requis et les présente aux surintendances à des fins d'examen. La gestionnaire des RH participe au processus de médiation.

Processus d'évaluation du rendement des employés

Le conseil scolaire a mis en place un processus officiel d'évaluation du rendement du personnel enseignant régulier, du personnel enseignant suppléant, des directions d'école et des directions adjointes. Par contre, il n'a pas établi de procédures et de processus officiels pour la directrice de l'éducation, les surintendantes, la direction et le personnel de soutien.

En conformité avec le document du ministère de l'Éducation intitulé *Appuyer l'excellence dans l'enseignement*, le conseil scolaire évalue son personnel enseignant chevronné tous les cinq ans. Le nouveau personnel enseignant est évalué au cours de la première et de la deuxième année dans le cadre du Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE). Les évaluations du rendement du personnel enseignant sont coordonnées centralement par le service des RH. Les directions d'école ont la responsabilité de s'assurer que tout le personnel enseignant est évalué durant le cycle de cinq ans. Les directions d'école s'occupent des évaluations du rendement et soumettent la documentation au service des RH. Le service des RH conserve une liste de suivi des évaluations du rendement du personnel enseignant. Chaque année, en avril, les directions d'école reçoivent un avis

accompagné d'une liste d'enseignantes et d'enseignants qui doivent faire l'objet d'une évaluation du rendement. Le service collabore avec les directions d'école pour s'assurer que les évaluations du rendement ont lieu comme prévu. La direction a déclaré que grâce à l'amélioration de la coordination centrale du processus d'évaluation du rendement du personnel enseignant, le conseil scolaire a terminé la plupart des évaluations dans les délais prévus. Le service des RH coordonne également le PIPNPE. Il fait le suivi des progrès accomplis par les nouveaux membres du personnel enseignant et transmet à l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario les résultats de ceux ayant terminé le PIPNPE.

En 2009-2010, le conseil scolaire a mis en œuvre un processus officiel d'évaluation du rendement des enseignantes suppléantes et enseignants suppléants. Ce processus a fait l'objet d'un projet pilote à long terme en 2009 avec un groupe d'enseignantes suppléantes et d'enseignants suppléants. Le comité de travail mixte du Conseil et de l'Association des enseignantes et des enseignants catholiques anglo-ontariens a accepté d'utiliser les critères et les méthodes du PIPNPE pour élaborer le processus officiel d'évaluation du rendement des enseignantes suppléantes et enseignants suppléants. Il y a un guide et un formulaire standard pour cette évaluation du rendement.

Pour l'année scolaire 2010-2011, la direction a mis en œuvre un processus officiel d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes conforme au Règlement de l'Ontario 234/10. Au moment de l'examen opérationnel, les directions d'école et les directions adjointes avaient été informées des évaluations du rendement prévues pour l'année scolaire de 2010-2011. La directrice de l'éducation et la surintendante des services éducatifs dirigeront le processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes. Le service des RH assurera, de façon centrale, le suivi et la coordination du processus.

Le conseil scolaire s'est doté d'une politique officielle sur l'évaluation du rendement, qui tient compte des exigences d'évaluation pour le personnel non enseignant. La dernière mise à jour de cette politique et du document sur la procédure connexe et l'évaluation du rendement a eu lieu en 2004. Le conseil scolaire n'a pas mis en œuvre le processus d'évaluation du rendement, bien qu'il soit indiqué dans la politique d'évaluation du rendement qu'il s'applique à tous les groupes d'employés permanents non enseignants et aux directions d'école et directions adjointes. L'examen de la politique d'évaluation du rendement est prévu pour 2011-2012. La mise en œuvre du processus officiel d'évaluation du rendement du personnel de soutien et de direction est prévue dans le plan opérationnel triennal du service des RH.

La direction a participé à l'élaboration des lignes directrices concernant les mesures disciplinaires. Ces lignes directrices ont été approuvées par le conseil administratif, mais n'ont pas encore été communiquées aux directions d'école et aux membres du

personnel occupant un rôle de supervision. La direction a souligné que les problèmes liés à la discipline sont réglés au cas par cas selon les dispositions des conventions collectives.

Le service des RH appuie les activités de perfectionnement professionnel du personnel des RH et des autres groupes d'employés, lorsque le besoin se fait sentir. Par exemple, les RH coordonnent la prestation de certaines formations obligatoires pour tous membres du conseil scolaire comme la formation sur la violence en milieu de travail. Le service des RH travaille en étroite collaboration avec l'agent de santé et sécurité pour offrir aux employées et employés du conseil scolaire la formation obligatoire en matière de santé et de sécurité. Le conseil scolaire a mis en œuvre une application d'apprentissage électronique pour aider à la formation du personnel, en particulier, la formation réglementaire. Ce système permet de faire le suivi de la formation obligatoire à laquelle les employées et employés du conseil scolaire ont assisté.

Le service des RH aide les syndicats à la planification et à la prestation de programmes de formation pour ses membres. Par exemple, la direction a souligné que le service des RH aidera le SCFP à préparer et à animer une journée de perfectionnement professionnel pour le personnel de soutien. La direction encourage les employées et employés à participer à des activités externes de formation et de perfectionnement professionnel. Le conseil scolaire a établi une relation de collaboration avec le Collège Algonquin et encourage le personnel à s'inscrire aux cours qui y sont offerts.

Méthodes et programmes de soutien de l'assiduité

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

Le conseil scolaire n'a pas instauré de programme officiel d'encouragement à l'assiduité. Le service des RH n'a pas de système de gestion de l'information pour appuyer ses activités, ce qui crée de nombreux problèmes quant au suivi de différents types de données en matière de ressources humaines, y compris celles sur l'assiduité. Le service des RH utilise un programme de feuilles de calcul pour faire le suivi des données sur l'assiduité. Les écoles présentent des rapports réguliers sur les absences du personnel, qui sont exportés manuellement par le personnel des RH dans des feuilles de calcul consolidées. Les feuilles de calcul sont utilisées pour faire le suivi des congés de maladie restants pour l'ensemble des employés, et pour y inscrire les raisons de ces absences. Le service des RH vérifie régulièrement les données sur les

absences inscrites dans les feuilles de calcul par rapport à celles des feuilles de temps du personnel enseignant suppléant.

À partir des données existantes sur l'assiduité dont il dispose, le conseil scolaire a entamé une collaboration avec un consultant externe pour cerner différentes options pour faciliter la mise en œuvre d'un programme officiel d'encouragement à. Le consultant a fourni au conseil scolaire l'analyse des données sur les congés de maladie.

Après la consultation des données sur l'assiduité, une adjointe aux ressources humaines relève le nom des membres du personnel qui ont un taux d'absentéisme élevé. La gestionnaire des RH a étudié la feuille de calcul sur l'assiduité pour l'année scolaire 2009-2010 pour y relever les employées et employés dont l'assiduité doit être suivie de près durant l'année en cours. Les directions d'école et les superviseuses et superviseurs informent également le service des RH des problèmes d'assiduité. Les RH font un suivi avec les employées et employés qui ont un problème d'assiduité selon le suivi des données et les renseignements fournis par les directions d'école et les superviseuses et superviseurs. Le service a fourni au conseil administratif des mises à jour annuelles sur les tendances en matière d'absentéisme, en se fondant sur l'analyse des données sur l'assiduité.

Le fournisseur de services d'invalidité de longue durée du conseil scolaire offre un programme d'intervention précoce, qui vise à réduire les absences prolongées. On offre aux employées et employés de retourner au travail plus tôt ou progressivement, selon le cas. Le conseil scolaire offre également, par l'entremise d'un fournisseur externe, un programme d'aide aux employées et employés. La direction a fait remarquer que le conseil scolaire est en processus d'appel d'offres pour trouver un nouveau fournisseur de services d'aide aux employées et employés. Le conseil scolaire a donc mandaté un comité de sélection à cette fin, composé de membres des différents groupes de négociation. La direction a aussi discuté avec le SCFP pour offrir à ce groupe d'employés une aide à l'assiduité. Le service des RH a entamé des discussions préliminaires avec une infirmière ou un infirmier en santé au travail de la région en ce concerne les services visant à soutenir les employées et employés bénéficiant de prestations d'invalidité de longue durée et de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT). La direction a souligné que le conseil scolaire a lancé plusieurs initiatives et activités spéciales pour promouvoir le bien-être et un mode de vie sain.

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

La fonction de la paie relève du service des finances. Un fournisseur externe sous contrat a le mandat de s'occuper du traitement de la paie. Pour veiller à ce que les tâches soient bien divisées, des formulaires d'approbation de la paie sont remplis et

envoyés au service de la paie pour tous les nouveaux membres embauchés par le service des RH. Lorsque des changements sont apportés à la catégorie du Conseil ontarien d'évaluation des qualifications (COEQ), le service des HR remplit le formulaire de changements et apporte les changements nécessaires à la paie. La gestionnaire des RH revoit et approuve le formulaire et l'envoie au service de la paie. Étant donné l'absence d'un système de gestion de l'information des RH, les processus des ressources humaines et de la paie sont manuels.

C'est également pour cette raison que les RH font le suivi des qualifications du personnel enseignant manuellement. Pour toutes les nouvelles embauches, le service des RH reçoit automatiquement les renseignements les plus récents concernant les qualifications par le site Web appliqueà l'éducation. Chaque été, le service des RH télécharge les la liste des qualifications du personnel enseignant de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario pour s'assurer que ses employées et employés sont bien en règle.

Le conseil scolaire dispose de plans d'équité salariale à jour pour tous les groupes d'employés.

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Le conseil scolaire fait appel aux services du Régime d'assurance des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (RAEO) à titre de consultant externe spécialisé en avantages sociaux. Le RAEO examine les demandes d'indemnisation, compare les régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire avec ceux d'autres organisations, et conseille le conseil scolaire sur le renouvellement annuel des régimes d'avantages sociaux. En septembre, le consultant en avantages sociaux fournit un rapport de renouvellement qui comprend une analyse des tendances d'utilisation et une comparaison des coûts d'autres fournisseurs. Le conseil scolaire a lancé son dernier appel d'offres en 2000 pour trouver un fournisseur d'avantages sociaux.

Le conseil scolaire n'a pas effectué de vérifications indépendantes pour s'assurer que sa compagnie d'assurance se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux. La direction a précisé que de telles vérifications n'ont pas eu lieu pour des raisons financières. Par contre, la direction reconnaît les avantages d'une vérification indépendante en matière de conformité, et a retenu les services d'un consultant externe à cet effet à la fin de 2010.

Les régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire ne font pas l'objet d'une entente ne concernant que les services administratifs. Le conseil scolaire fait constamment le suivi des coûts de ses régimes d'avantages sociaux et étudie les moyens d'en contrôler ou d'en réduire les coûts. Il y a un régime d'assurance et d'avantages sociaux standard pour tous les groupes d'employés. Le conseil scolaire a mené un sondage auprès de ses employées et employés pour trouver une façon de réduire ses coûts. On croit

également que les programmes du conseil scolaire en matière de retour rapide au travail et d'aide aux employées et employés contribuent à contrôler le coût des avantages sociaux.

Le conseil scolaire synchronise les données du Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario (OMERS) par accès électronique et celles du Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (RREO) par le système de gestion de l'information du personnel enseignant.

Surveiller la satisfaction du personnel

Le service des RH n'a effectué aucun sondage auprès des membres du personnel pour mesurer leur satisfaction. Le service des RH n'accorde pas d'entrevues de fin d'emploi.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait revoir ses politiques et procédures d'embauche, notamment la composition des comités d'embauche, afin de clarifier les rôles que jouent les conseillères et conseillers scolaires ainsi que le personnel du conseil scolaire dans le processus d'embauche. 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.
- Le service des RH devrait établir un processus officiel d'évaluation du rendement du personnel, lequel serait appliqué à la direction de l'éducation, aux surintendances, à la direction ainsi qu'au personnel de soutien. Ce processus officiel devrait être appuyé par des politiques et des procédures documentées.
- Les conseillères et conseillers scolaires devraient fournir au conseil scolaire une politique et un cadre des priorités en matière de négociation et ne pas participer directement aux négociations.
- Le service des RH devrait mettre la dernière main à l'adoption de directives officielles sur les mesures disciplinaires et communiquer ces directives aux directions d'école ainsi qu'au personnel occupant un rôle de supervision.
- La direction devrait mettre en œuvre un programme officiel d'encouragement à l'assiduité dans le cadre duquel seraient utilisées les données accessibles sur l'assiduité. La direction devrait également continuer à trouver des options de mise en œuvre d'un système de gestion de l'information sur les ressources humaines qui permettrait au service des RH de faire le suivi et l'analyse de l'assiduité du personnel.

- La direction devrait élaborer un mécanisme permettant d'évaluer l'efficacité du processus et des programmes d'encouragement à l'assiduité et d'en rendre compte à l'administration principale et au Conseil.
- La direction devrait régulièrement effectuer des vérifications indépendantes afin de s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.
- 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 l'élaboration des plans de perfectionnement professionnel et des politiques en matière de ressources humaines.
- La direction devrait également 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. La direction devrait élaborer des politiques et procédures officielles d'entrevues de fin d'emploi.

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

Chaque année, le conseil scolaire applique des procédures uniformes pour la planification des besoins en ressources humaines et l'affectation du personnel. Il ne s'est pourtant doté d'aucune politique ou modalité officielle pour encadrer le processus d'affectation pour tous les groupes d'employés. Les politiques du conseil scolaire en matière de réaffectation, de sélection et de recrutement de directions d'école et de personnel enseignant comprennent des énoncés généraux sur ces processus. Elles ont été mises à jour pour la dernière fois en 1996. Une politique officielle sur la dotation en secrétaires d'école a été mise à jour en 2010. Cette politique encadre l'affectation des secrétaires dans les écoles élémentaires et secondaires.

Le processus d'affectation du personnel enseignant commence avec les prévisions de l'effectif préparées en février. Le conseil scolaire met sur pied le comité de dotation,

composé de la surintendante des services éducatifs, de la gestionnaire des RH et des représentantes et représentants de l'Association des enseignantes et des enseignants catholiques anglo-ontariens (OECTA). Ce comité établit les échéanciers du processus d'affectation du personnel qui sont grandement déterminés par les dispositions des conventions collectives. En se fondant sur les prévisions de l'effectif, les responsables des services des finances et des ressources humaines travaillent de concert avec la surintendante des services éducatifs pour déterminer le modèle d'affectation en fonction des exigences de la convention collective et du Ministère. Parallèlement, les directions d'école planifient la dotation de l'effectif pour déterminer quels postes deviendront vacants. Le service des RH tient à jour une feuille de calcul consolidée avec les organisations scolaires proposées, dont celles du personnel enseignant de français langue seconde et du personnel enseignant à l'enfance en difficulté. En mars, les directions d'école remplissent une feuille de calcul standard avec les organisations scolaires proposées. La direction se sert de ces renseignements pour élaborer un modèle général d'affectation du personnel pour le palier élémentaire.

L'affectation du personnel enseignant au palier secondaire est déterminée en fonction du modèle de financement. La surintendante des services éducatifs et la gestionnaire des RH s'occupent du processus d'affectation.

Les prévisions en ce qui concerne les aides-enseignantes et aides-enseignants et le personnel de soutien sont fournies par le service des RH en consultation avec la coordonnatrice de l'éducation de l'enfance en difficulté, le personnel enseignant affecté à un programme spécial et les surintendantes selon l'évaluation des besoins des élèves.

Le personnel de conciergerie est affecté selon les dispositions de la convention collective du SCFP. Le modèle initial du conseil scolaire pour l'affectation du personnel de conciergerie est fondé sur la superficie en pieds carrés. La direction a indiqué que l'affectation du personnel de conciergerie et d'entretien est stable depuis les dernières années. Chaque demande de personnel supplémentaire est soumise à l'approbation du conseil exécutif. L'ajout de membres du personnel permanent doit également être approuvé par les conseillères et conseillers scolaires.

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

Le service des RH a la responsabilité de s'assurer que la dotation correspond aux modèles d'affectation établis. La direction fait le point sur la dotation auprès du Conseil dans le cadre du document budgétaire et des prévisions budgétaires révisées. La direction fournit également des renseignements aux conseillères et conseillers scolaires sur les nouvelles embauches durant l'année, ainsi qu'un rapport sur les nouvelles embauches au début de l'année. La direction prévoit intégrer des renseignements sur les équivalents temps plein dans les rapports financiers intermédiaires présentés au

Conseil. La direction devrait envisager d'utiliser le format des rapports financiers intermédiaires recommandé par le Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP) qui inclut les rapports de dotation.

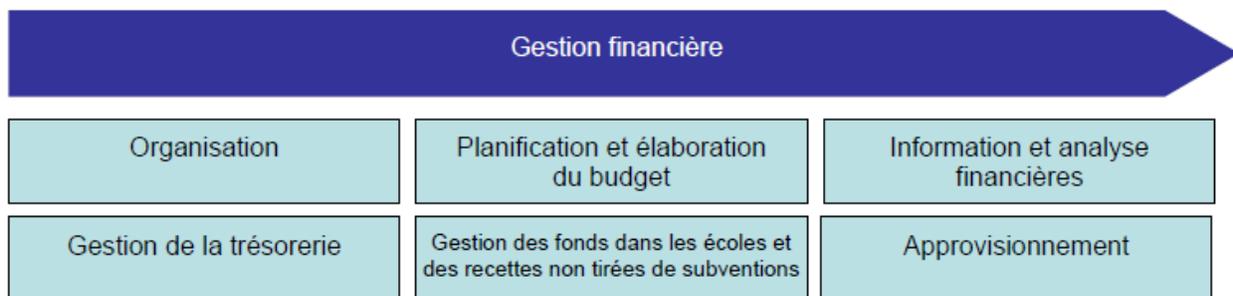
La surintendante des affaires scolaires prépare l'analyse périodique des postes d'enseignement qui font l'objet de financement et ceux pour lesquels ils reçoivent déjà une allocation. La direction a fait remarquer que des subventions supplémentaires permettent parfois d'affecter des membres du personnel en dépassant le modèle de financement.

La direction a précisé qu'aucun ajustement majeur en personnel n'a été nécessaire durant l'année, puisque les prévisions de l'effectif du conseil scolaire étaient justes. S'il est nécessaire d'apporter des ajustements au début de l'année scolaire, le tout doit être terminé avant le 30 septembre.

Recommandations :

- La direction devrait consigner les politiques et procédures qui régissent l'élaboration d'un plan annuel de dotation en personnel et d'un processus annuel d'affectation du personnel.

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'efficacite 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'efficacité 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.	Oui
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 des finances établit un plan opérationnel pluriannuel continu qui s'harmonise avec le plan stratégique et le plan opérationnel annuel du conseil scolaire. Le conseil administratif participe à l'établissement des priorités annuelles du service des finances. Tous les membres du personnel du service des finances participent aux objectifs et aux priorités du service.

Le conseil exécutif étudie le plan proposé par le service des finances pour s'assurer qu'il respecte les plans et les priorités des autres services. Lorsque le plan triennal a été élaboré en 2009, il a été présenté à l'équipe de leadership et aux conseillères et conseillers scolaires. Chaque année, le service des finances revoit et met à jour le plan triennal à l'interne pour confirmer ou réévaluer les priorités annuelles.

Durant l'année, le service des finances surveille de façon non officielle les progrès de la mise en œuvre du plan et commente les principales réalisations pour le rapport annuel de la direction de l'éducation. Le service des finances présente également à l'équipe d'administration principale et aux conseillères et conseillers scolaires des rapports ad hoc et périodiques comme les rapports financiers intermédiaires.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service des finances, qui est composé de l'agente des finances, de la superviseure de la paie et de la superviseure des achats, relève de la surintendante des affaires scolaires. Le service est également composé de l'adjointe aux finances et aux avantages sociaux, de l'adjointe aux comptes créditeurs et à la paie, et de l'adjointe à la comptabilité et au SISON. La superviseure des achats supervise le personnel de l'entrepôt. L'organigramme du service des affaires, qui est à jour, illustre clairement la structure du service des finances et ses rapports hiérarchiques.

Chaque poste du service des finances est assorti d'une description d'emploi officielle. La direction a précisé que les descriptions d'emploi sont mises à jour lorsque surviennent des changements de personnel ou des changements importants dans les rôles du personnel actuel.

L'agente des finances possède un titre officiel en comptabilité. La superviseure de la paie détient une certification de L'Association canadienne de la paie. La superviseure des achats a terminé ses cours en approvisionnement. Dans l'ensemble, le personnel du service des finances doit avoir terminé des études liées aux finances et détenir une expérience dans le domaine.

Surveillance et communication des politiques

Le service des finances est responsable de la mise en œuvre des politiques du Conseil sur les achats, les frais de déplacements et d'hébergement, et les cartes de crédit

institutionnelles. Toutes les politiques sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. La direction a mis en place des procédures de soutien pour de nombreuses politiques. Le service des finances a également élaboré des manuels de procédures comme le *School Budget Account Manual* (Manuel sur le compte budgétaire scolaire), et des lignes directrices en matière d'approvisionnement.

Le service a instauré de nombreux processus centralisés qui permettent au personnel des finances de surveiller la conformité aux politiques et aux procédures en vigueur. Il a également mis en place plusieurs moyens pour favoriser la sensibilisation et la compréhension du personnel à l'égard des politiques et des procédures en matière de finances. Les nouvelles politiques et procédures sont communiquées au conseil administratif après les réunions du Conseil, et à l'équipe de leadership lors de ses réunions mensuelles. Le service des finances envoie également des courriels aux secrétaires d'école lorsque des changements sont apportés aux politiques et procédures financières. Le service offre de la formation individuelle et en groupe aux secrétaires d'école, y compris de la formation en ligne sur les systèmes en ligne du conseil scolaire comme le système de gestion de l'encaisse de l'école.

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,	Non

Principales pratiques liées à la planification et à l'élaboration du budget	Pratique adoptée?
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.	
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 budgétaires 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

L'agente des finances gère le processus d'élaboration du budget, qui est surveillé par la surintendante des affaires scolaires. La direction n'élabore pas de lignes directrices budgétaires documentées ou d'échéancier pour les communiquer aux intervenants avant le commencement du processus d'élaboration du budget.

Le processus d'élaboration du budget commence en février. Les prévisions de l'effectif sont préparées centralement et vérifiées par rapport aux prévisions des autres écoles. De février à mai, les prévisions de l'effectif et les autres facteurs comme l'effectif des classes, le temps de préparation et les priorités du Conseil servent à déterminer les besoins en matière de dotation et les estimations des dépenses connexes.

La surintendante des affaires scolaires a la responsabilité de préparer les prévisions de l'effectif. La direction a souligné que dans l'ensemble, les prévisions de l'effectif sont précises. À la fin de septembre, la direction réalise une comparaison des écoles par année d'études (basée sur l'effectif actuel) et examine et analyse les causes des écarts importants.

Après l'annonce des Subventions pour les besoins des élèves (SBE) en avril, la direction fait une présentation devant les conseillères et conseillers scolaires durant la réunion du comité des affaires et des services organisationnels. Cette présentation comprend une discussion sur le financement, en comparaison avec les années précédentes et le conseil coïncident, soit le Renfrew County District School Board.

D'avril à juin, le service des finances coordonne l'élaboration du budget des services. Les gestionnaires des services déterminent leurs priorités et préparent les demandes budgétaires en fonction du budget précédent, en tenant compte des nouvelles initiatives et d'autres changements. Les changements apportés au budget de l'année précédente font l'objet d'une discussion avec l'agente des finances. Les gestionnaires des services sont mis au courant de l'échéancier du budget durant les réunions du conseil administratif, et disposent de plusieurs semaines pour soumettre la demande budgétaire de leur service. Pour faciliter l'élaboration du budget des services, le service des finances leur fournit les données historiques sur les dépenses réelles.

En avril et en mai, le service des finances procède à un examen budgétaire préliminaire en comparant les données réelles de l'année précédente à celles de l'année courante. Cette analyse permet de déterminer s'il est nécessaire d'apporter des changements ou des ajustements au budget proposé.

Au cours du processus d'élaboration du budget, l'agente des finances s'assure que toute nouvelle initiative établie par la haute direction est intégrée au budget. La version préliminaire des budgets fait l'objet d'une discussion avec les membres du conseil exécutif et du conseil administratif.

De mai à juin, le service des finances estime les recettes en se basant sur les données historiques. Le budget des immobilisations est élaboré parallèlement au moyen de l'analyse des subventions ministérielles et en consultation avec le gestionnaire des installations.

En juin, l'agente des finances et la surintendante des affaires scolaires se rencontrent à plusieurs reprises pour apporter les dernières modifications à la version préliminaire du budget. Les modifications finales apportées au budget font l'objet d'une discussion au sein du conseil exécutif et du conseil administratif, et sont approuvées à la fin juin par la directrice de l'éducation et les agentes et agents de supervision. L'agente des finances et la surintendante des affaires scolaires rencontrent la présidence du comité des affaires et des services organisationnels, le président du Conseil et la directrice de l'éducation pour étudier la version préliminaire intégrale du budget avant de la présenter au Conseil. En 2010, le Conseil a approuvé le budget le 19 juillet.

Au commencement du processus d'élaboration du budget, les commentaires des intervenants communautaires sont recueillis lors des réunions du conseil d'école régional, qui sont tenues à l'échelle de la famille d'écoles. Ces commentaires sont

présentés au Conseil par un groupe de représentantes et représentants de chaque famille d'écoles lors de la séance de planification des réunions consultatives du conseil d'école, qui a lieu en février. Ces commentaires sont intégrés au processus d'élaboration du budget.

La version préliminaire du budget annuel est présentée au Comité consultatif pour l'enfance en difficulté (CCED) à des fins de discussion sur les priorités en matière d'éducation de l'enfance en difficulté. Les commentaires du CCED sont intégrés au processus d'élaboration du budget.

Atténuation des risques et approbation du Conseil

La direction intègre tous les risques aux prévisions budgétaires. Cependant, la direction ne consigne pas officiellement les risques et les mesures d'atténuation proposées dans le cadre du processus d'élaboration du budget. La direction a souligné qu'elle adoptait une approche prudente à l'égard des prévisions budgétaires et de l'effectif.

La direction a de nombreux mécanismes en place pour contrôler les dépenses budgétaires, y compris dans le processus d'approvisionnement, la surveillance étroite des prévisions de l'effectif et les rapports financiers périodiques présentés à l'équipe de direction et aux conseillères et conseillers scolaires. Le conseil exécutif se réunit toutes les semaines pour aborder différentes questions, dont les restrictions budgétaires. Le conseil administratif se réunit en moyenne tous les deux mois et discute des restrictions budgétaires et des adaptations nécessaires, le cas échéant.

Le processus d'élaboration de rapports concernant les stratégies d'atténuation des risques varie énormément d'un conseil 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 budgétaire n'ayant pas déjà été déterminé.

Le niveau de détail du plan d'atténuation des risques budgétaires 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 régulière et périodique de ces renseignements permettrait aux évaluatrices et aux évaluateurs de mieux comprendre les risques budgétaires du conseil scolaire.

Le conseil scolaire a plusieurs types de fonds de réserve. Il possède de nombreux fonds de réserve internes, dont une réserve pour fonds de caisse, pour les gratifications de retraite, la CSPAAT, l'entretien, les manuels scolaires, le transport et les projets d'immobilisations. L'utilisation des fonds de réserve doit être approuvée par le Conseil.

Recommandations :

- La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques budgétaires 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.
- La direction devrait envisager de donner au Conseil une présentation annuelle sur le processus budgétaire, y compris les grandes lignes des échéanciers budgétaires et des étapes du processus d'élaboration du budget. Cette présentation permettrait de veiller à ce que le processus d'élaboration du budget soit clairement communiqué et bien compris par l'ensemble des conseillères et conseillers scolaires. Tout au long de ce processus, la direction devrait informer les conseillères et conseillers scolaires des étapes importantes du processus d'élaboration du budget.

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

Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières	Pratique adoptée?
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
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 possède un système intégré d'information financière qui fournit rapidement des renseignements utiles et précis à la direction, au personnel scolaire et aux conseillères et conseillers scolaires. Ce système, qui a été instauré il y a plusieurs années, a été mis à jour récemment.

Le conseil scolaire utilise les modules sur la comptabilité, le grand livre général, les comptes créditeurs et l'approvisionnement du système. Il procède actuellement à la mise en œuvre d'un module de comptes débiteurs et un module d'inventaire d'entrepôt pour automatiser les processus de gestion de l'entrepôt.

Le service des finances a mis en place un autre outil servant à préparer les données financières pour le Système d'information sur le financement de l'éducation (SIFE) et à rédiger les rapports financiers mensuels.

L'agente des finances a la responsabilité d'entrer dans le système financier les nouveaux codes de compte du grand livre général.

Rapports financiers intermédiaires et annuel

La direction présente des rapports financiers mensuels au comité des affaires et des services organisationnels du Conseil. Le format des rapports financiers mensuels a été établi et approuvé par les conseillères et conseillers scolaires, il y a plusieurs années. Ces rapports comprennent une liste détaillée des dépenses relatives au budget, également exprimées en pourcentage. Ils présentent aussi une comparaison des dépenses avec celles de l'année précédente, pour la période correspondante. Aucune explication n'est donnée dans les rapports quant aux écarts importants, mais la surintendante des affaires scolaires en donne une explication lors des réunions du comité des affaires et des services organisationnels.

La direction a envisagé d'utiliser le format recommandé par le CRFP pour les rapports financiers intermédiaires. Cependant, la direction a révélé que le Conseil préfère le format actuel des rapports financiers mensuels. Le service des finances envisage

d'améliorer le format actuel des rapports en y intégrant des renseignements sur la dotation.

Le CRFP a fourni les lignes directrices recommandées pour l'établissement de l'échéancier, du format et du contenu des rapports financiers intermédiaires du conseil scolaire. Ces lignes directrices devraient uniformiser le format des rapports, qui feront état de mises à jour et de prévisions financières importantes dans un style concis et compréhensible pour les conseillères et conseillers scolaires. La direction devrait continuer à tenir compte des recommandations du CRFP sur la fréquence (un minimum de trois rapports) et le format des rapports financiers intermédiaires présentés au Conseil. Elle devrait en particulier tenir compte des recommandations suivantes liées au contenu et à la présentation des rapports financiers intermédiaires :

- Recommandations du CRFP pour le tableau récapitulatif.
- Tableau sommaire sur l'effectif comparant le budget aux prévisions.
- Tableau sommaire sur la dotation comparant le budget aux données réelles.
- Présentation graphique des changements apportés à l'effectif et à la dotation.
- Notes résumant les faits saillants des changements survenus dans les résultats financiers, l'effectif et la dotation, et tout autre facteur de risque qui aura une incidence sur les résultats des prévisions du conseil scolaire.
- Une évaluation des risques budgétaires, qui constitue une comparaison du budget (estimations) par rapport aux prévisions, accompagnée d'une explication des principaux changements ou écarts (dollars/pourcentage) qui ont eu lieu depuis la préparation du budget initial.
- Bien que le CRFP ait reconnu que la ventilation des postes ou des catégories des tableaux devrait répondre de façon optimale aux besoins du public, il a recommandé d'utiliser le tableau 10/formulaire D pour les dépenses et la section 1/formulaires B et D pour les recettes.
- Pour réduire la charge de travail du personnel du conseil scolaire, le comité a recommandé que les dates d'établissement des rapports financiers intermédiaires correspondent aux dates des rapports existants du Ministère.

Tous les renseignements sur le rapport et les modèles du CRFP se trouvent sur le site Web de la Direction du soutien aux activités scolaires à <https://sbsb.edu.gov.on.ca>.

La surintendante des affaires scolaires examine les rapports financiers mensuels avant de les présenter au Conseil. Par contre, ces rapports ne sont pas officiellement

approuvés ou signés par la directrice de l'éducation et la surintendante des affaires scolaires.

Outre les rapports financiers mensuels, le service des finances rédige des rapports pour les gestionnaires des services, au besoin. La direction a indiqué que les responsables budgétaires ont accès aux renseignements de leur centre de coûts grâce au système d'information financière du conseil scolaire.

La direction a déclaré que, par les années passées, le conseil scolaire avait de la difficulté à respecter les échéanciers du Ministère pour l'établissement des rapports financiers. Et bien qu'elle ait passé un contrat avec des services externes pour aider à la préparation des rapports financiers, le respect de l'échéancier demeure un défi à relever pour le conseil scolaire. Les prévisions budgétaires de 2010-2011 ont, par contre, été présentées dans les délais prévus.

Vérification

Le conseil scolaire ne compte pas de fonction de vérification interne indépendante. Cependant, il participe activement à l'initiative de vérification régionale du Ministère, qui offre du financement dans les huit régions de la province pour certains membres dévoués du personnel de vérification interne. L'équipe de vérification régionale offrira des services indépendants et objectifs d'assurance et de consultation pour renforcer et améliorer les opérations du conseil scolaire. Cette initiative de vérification interne aidera le conseil scolaire à accomplir ses objectifs grâce à une approche systématique et organisée pour évaluer et améliorer l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gestion.

Dans le cadre de cette initiative, la ou le chef régional de la vérification interne présentera à la directrice de l'éducation, à la cadre supérieure ou au cadre supérieur de l'administration des affaires et au comité de vérification du Conseil un résumé du plan de vérification (plan de travail de l'année courante et plan pluriannuel), un plan de dotation en personnel et un budget pour le prochain exercice. Le conseil scolaire devrait travailler avec l'équipe de vérification régionale pour s'assurer que les plans de vérification annuels sont clairement documentés. 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 n'avait pas de comité de vérification en place. Par contre, les politiques de gestion du Conseil font référence à l'établissement d'un comité de vérification. La direction était également au courant du nouveau règlement sur les comités de vérification et prévoyait mettre sur pied un comité de vérification distinct composé de membres externes. Le règlement sur les comités de vérification est entré en vigueur en septembre 2010 et exige l'établissement de comités

de vérification dans les conseils scolaires au plus tard le 31 janvier 2011, après l'élection des conseillères et conseillers scolaires à l'automne. Voici les principaux aspects établis par ce règlement :

- Processus de nomination pour les membres
- Participation obligatoire des membres externes
- Mandat
- Responsabilités et pouvoirs du comité
- Présentation de rapports
- Date limite de la première réunion du comité de vérification (31 mars 2011)

Le conseil scolaire devrait continuer à se familiariser avec le nouveau règlement sur les comités de vérification et l'initiative de vérification interne du Ministère, y compris l'établissement d'équipes régionales de vérification interne et l'élaboration d'une évaluation des risques pour déterminer les secteurs prioritaires qui devraient faire l'objet d'une vérification interne.

Le conseil scolaire entretient une relation de longue date avec ses vérificatrices et vérificateurs externes. Après la vérification, ces derniers présentent leur rapport à l'administration principale, qui le présente ensuite au Conseil. Le Conseil peut rencontrer les vérificatrices vérificateurs externes à huis clos. Par contre, la direction a indiqué qu'ils n'ont pas demandé ce genre de rencontres. Elle a également mentionné que le conseil scolaire n'avait pas reçu de lettres de recommandations des vérificatrices et vérificateurs externes ces dernières années, ceux-ci n'ayant pas relevé suffisamment de problèmes.

Recommandations :

- La direction devrait tenir compte des recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP) sur la fréquence (un minimum de trois rapports) et le format des rapports financiers intermédiaires présentés au Conseil. La direction devrait continuer de discuter avec les conseillères et conseillers scolaires de la façon d'améliorer le format actuel des rapports financiers intermédiaires en vue de l'harmoniser avec les recommandations du CRFP.
- Le conseil scolaire devrait adopter des procédures d'approbation des rapports financiers intermédiaires et mettre en place un processus de signature officielle de ces rapports par la haute direction.

- La direction devrait continuer de travailler de concert avec l'équipe régionale de vérification sur l'élaboration d'une évaluation des risques permettant de cibler les secteurs prioritaires qui devraient faire l'objet d'une vérification interne.
- La direction devrait collaborer avec l'équipe régionale de vérification pour s'assurer que les plans de vérification annuels sont clairement documentés. Elle devrait faire un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prendre des mesures à ce propos. Lorsque la direction choisit de ne pas appliquer une recommandation en matière de vérification et d'accepter les risques associés à une conclusion de rapport, sa justification devrait être clairement documentée et acceptée par le comité de vérification.
- Le Conseil devrait établir un comité de vérification et recruter des conseillères et conseillers 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

Principales pratiques liées à la gestion de la trésorerie	Pratique adoptée?
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.	Oui
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 conseil scolaire participe à une initiative conjointe avec d'autres organisations locales du secteur public pour ses services bancaires. L'administration du groupe d'administrateurs de la région de Renfrew (Renfrew Area Administrators Group – RAAG) est composée des chefs de la direction des conseils coïncidents, de l'Hôpital régional de Pembroke, du comté de Renfrew, des services à la famille et à l'enfance, de la Ville de Pembroke et du Bureau de santé du comté de Renfrew et du district. Toutes les liquidités oisives du conseil scolaire sont mises en commun dans le consortium et peuvent être empruntées à court terme par les organisations participantes.

Ce consortium est géré par une banque. L'entente de consortium prévoit que les services bancaires doivent faire l'objet d'un appel d'offres tous les cinq ans. Chaque année, le conseil scolaire revoit cette entente à l'interne pour s'assurer qu'elle lui est toujours profitable. La direction présente aux conseillères et conseillers scolaires des rapports mensuels détaillés sur les prêts d'exploitation bancaires. Ces rapports font état de renseignements mensuels à jour sur les soldes en banque, les intérêts créditeurs et les dépenses. Ils comportent également une comparaison à jour des renseignements avec ceux de l'année précédente.

À l'heure actuelle, les rapprochements bancaires sont effectués par l'agente des finances, qui doit également les signer. Les années précédentes, les rapprochements étaient effectués par l'adjointe à la comptabilité ou l'adjointe aux comptes créditeurs. Il y a une coupure entre les rapprochements bancaires et les dépôts. Les reçus de caisse sont préparés et entrés dans le système de comptabilité par la secrétaire de direction du service des finances.

Le service des finances a mis en place plusieurs mesures de contrôle centralisées pour éviter d'éventuels problèmes de gestion de l'encaisse. Le conseil scolaire utilise des chèques électroniques générés par un seul ordinateur désigné. Le service des finances

prépare un registre détaillé des chèques pour les conseillères et conseillers scolaires dans le cadre d'un rapport mensuel.

Le conseil scolaire tient à jour un compte courant, des comptes pour les congés avec salaire différé, des comptes de paie, un compte pour organisme de bienfaisance enregistré et des comptes de bourse d'études avec la même institution bancaire qui gère l'entente de l'encaisse en commun du RAAG. Les écoles peuvent faire affaire avec les institutions bancaires locales.

La direction a fait remarquer que les activités d'investissement du conseil scolaire sont limitées. Le conseil scolaire investit dans des fonds de bourse d'études. Les politiques de gestion du Conseil affichent un énoncé sur l'investissement. Les politiques précisent qu'en tant que trésorière ou trésorier du Conseil, la surintendante ou le surintendant des affaires scolaires doit respecter les exigences en matière d'investissement, d'emprunt et de redevances d'aménagement scolaires de la *Loi sur l'éducation* et des règlements connexes. La direction présente aux administratrices et administrateurs de legs des rapports annuels sur les investissements en bourses d'études.

Le conseil scolaire surveille et réduit de plusieurs façons les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements. L'agente des finances examine les passages de chèques. Pour les chèques de plus de 1 000 \$, elle vérifie les documents à l'appui. Les documents de l'année précédente sont conservés dans les deux chambres fortes du bureau du conseil scolaire et dans un lieu d'entreposage sûr hors site. Tous les documents de l'année courante sont conservés dans des classeurs verrouillés ou dans le coffre-fort du bureau du conseil scolaire.

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

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

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

Le 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
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

Le conseil scolaire s'est doté d'une politique sur les activités de financement. Il n'a pas de politiques et de procédures qui régissent la gestion des fonds dans les écoles. La direction a, par contre, mis au point un protocole de gestion financière pour les conseils d'école, qui explique les recommandations concernant la signature de chèques, les relevés de banque, les rapports sur les collectes de fonds, la conservation des documents et le paiement des factures.

La direction se conforme à des processus standard pour faire le suivi des fonds générés par les écoles et établir des rapports sur les recettes et les dépenses. Le conseil scolaire a implanté un logiciel spécialisé pour favoriser la gestion de l'encaisse

des écoles. Le service des finances surveille les transactions grâce au logiciel de gestion de l'encaisse pour s'assurer que les écoles rendent compte correctement de leurs différentes transactions.

La plupart des écoles ont un compte pour les fonds générés par les écoles. Trois écoles ont un compte distinct pour les fonds du conseil d'école.

La politique du conseil scolaire sur les collectes de fonds comporte des règlements généraux sur les activités de financement permises par le conseil scolaire.

Gestion des recettes non tirées de subventions

Parmi les principales sources de recettes non tirées de subventions au conseil scolaire, mentionnons les droits de scolarité des élèves, les locations à long terme et les subventions pour d'autres programmes d'enseignement (APE). La direction a fait remarquer que les frais associés à l'utilisation des installations scolaires par la collectivité sont couverts par la Subvention pour l'utilisation communautaire des installations scolaires. Le conseil scolaire n'a pas de problèmes liés à la collecte des droits et des paiements.

La dernière mise à jour des directives et de la politique en matière de gestion pour l'utilisation communautaire des installations scolaires a eu lieu en 2003. Le conseil scolaire cherche continuellement la possibilité d'améliorer le programme d'utilisation de ses installations par la collectivité en ayant recours au financement accordé par le ministère de l'Éducation. La direction a souligné que le conseil scolaire procédait à la mise en œuvre d'un système de réservation en ligne à l'usage de la population. Le conseil scolaire a créé le poste de coordonnatrice ou coordonnateur de liaison avec la collectivité. La direction présente au Conseil des rapports mensuels sur l'utilisation communautaire des installations scolaires.

Une fois les subventions APE annoncées, l'agente des finances établit un nouveau compte budgétaire. Chaque responsable de personnel ayant obtenu une subvention APE est tenu de veiller à ce que les dépenses respectent le budget établi. La direction utilise des feuilles de présences pour les activités de perfectionnement professionnel financées par les subventions APE afin d'assurer un suivi précis des coûts liés au personnel enseignant suppléant. Les responsables du programme ont aussi la responsabilité de préparer les rapports exigés dans les conditions des subventions. Si ces rapports abordent des questions financières, ils doivent être rédigés par l'agente des finances et signés par la surintendante des affaires scolaires. Le suivi des subventions APE est effectué centralement, et les rapprochements et les rapports sont présentés lors des réunions de l'équipe du programme ou lorsque le personnel en fait la demande, ainsi qu'en mars et en avril dans le cadre des cycles d'établissement des rapports financiers du Ministère.

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'achats 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.	Non
Un processus de comptabilité d'engagements est en place pour surveiller l'utilisation du budget.	Oui
La direction a mis en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, 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

En 2010, le conseil scolaire a établi une politique en matière d'approvisionnement conforme aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic* du gouvernement de l'Ontario. Le conseil scolaire a également adopté un code d'éthique pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement. La politique et le code d'éthique sont affichés sur le site Web du conseil scolaire et envoyés à toutes les écoles. La surintendante des affaires scolaires a présenté à l'équipe de leadership les principaux changements apportés aux modalités d'achats. Le conseil scolaire a également établi des politiques distinctes pour les conseillères et conseillers scolaires et les groupes d'employés sur les frais de déplacement et d'hébergement ainsi que les dépenses en matière d'équipement.

Les modalités indiquent les exceptions relatives à l'approvisionnement concurrentiel, y compris les urgences, le recours à un fournisseur exclusif ou à un fournisseur unique. La politique décrit clairement les circonstances dans lesquelles le recours à un fournisseur exclusif ou unique est permis, et établit les exigences en matière de documentation.

La direction a fait remarquer que les documents d'appels d'offres (y compris les critères d'évaluation des soumissions) indiquent que le prix n'est pas le seul critère d'attribution de contrats et qu'ils tiennent compte d'autres facteurs comme la valeur et la qualité du service.

Le conseil scolaire a fixé les seuils suivants en ce qui concerne les achats concurrentiels :

- Moins de 500 \$ – Les achats sont effectués en ayant recours à la petite caisse, aux services bancaires de l'école, au remboursement des dépenses ou aux cartes de crédit institutionnelles;
- Entre 501 et 5 000 \$ – Les achats sont effectués par bon de commande par le service des achats;
- Entre 5 001 et 25 000 \$ – Les achats nécessitent un bon de commande et jusqu'à trois soumissions;

- Entre 25 001 et 99 999 \$ – Les achats exigent un bon de commande et un approvisionnement concurrentiel restreint (un minimum de trois fournisseurs sont invités à faire une soumission);
- 100 000 \$ et plus – Les achats sont effectués dans le cadre d'un processus concurrentiel ouvert.

Les activités d'achats du conseil scolaire sont surveillées par la superviseure du service des achats, qui agit également à titre d'acheteuse principale pour le conseil scolaire. Toutes les demandes approuvées par le personnel des échelons appropriés sont transférées à la superviseure, qui prépare et génère les bons de commande. Cette dernière coordonne et surveille aussi l'approvisionnement concurrentiel et l'achat en masse annuel des fournitures de conciergerie.

La direction surveille continuellement les possibilités qu'offre le Marché éducationnel collaboratif de l'Ontario (MECO). Le conseil scolaire a eu recours à la liste de fournisseurs attirés du MECO pour obtenir des services de vérification de la gestion de l'énergie.

Participation à des initiatives d'achats groupés

La politique et les modalités d'achats précisent que le conseil scolaire peut participer à des appels d'offres et à des contrats gérés par des organismes d'achats groupés (y compris les conseils scolaires et les organismes gouvernementaux) lorsqu'il est dans le meilleur intérêt du conseil scolaire de le faire.

La direction a fait remarquer que le conseil scolaire examine continuellement les possibilités et les options d'achats groupés. Plus particulièrement, la direction a discuté de ces possibilités avec le RAAG. Le conseil scolaire est tenu au courant des nouvelles possibilités d'achats groupés. Il achète son papier à photocopieur par l'intermédiaire du MECO.

Niveaux de pouvoir d'achat

La politique et les modalités d'achats du conseil scolaire établissent les niveaux d'approbation suivants pour les achats :

- Les achats de 10 000 \$ et moins doivent être approuvés par la direction d'école;
- Les achats de 20 000 \$ et moins doivent être approuvés par la superviseure ou le superviseur du service des achats;
- Les achats de 50 000 \$ et moins sont approuvés par la ou le gestionnaire du service des achats;

- Les achats de 250 000 \$ et moins doivent être approuvés par la surintendance;
- Les achats de 999 999 \$ et moins doivent être approuvés par la direction de l'éducation;
- Les achats de 1 000 000 \$ et plus doivent être approuvés par le Conseil.

Les niveaux de pouvoir d'achat sont inscrits dans le système financier du conseil scolaire. Une fois bien approuvées, les demandes sont transférées à la superviseure du service des achats, qui prépare les bons de commande et coordonne l'approvisionnement concurrentiel au besoin. Si nécessaire, le demandeur ou la coordonnatrice ou le coordonnateur des achats demande à voir les offres.

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

Le conseil scolaire n'a pas recours aux cartes de crédit pour petits achats. La direction souligne qu'elle a évalué cette possibilité, mais que l'institution bancaire du conseil scolaire ne pouvait pas fournir le produit, les services et les mesures de contrôle exigés par le conseil scolaire.

Vingt cartes de crédit institutionnelles ont été émises aux agentes et agents de supervision, aux gestionnaires, à la superviseure du service des achats, au personnel d'entretien, aux enseignantes et enseignants en affectation spéciale et aux secrétaires de direction. Les cartes de crédit institutionnelles sont principalement utilisées pour l'achat de fournitures d'entretien et les réservations ayant trait aux déplacements. Le conseil scolaire s'est doté d'une politique officielle pour les cartes de crédit institutionnelles. Il a également mis en place une politique et des procédures d'utilisation des cartes de crédit institutionnelles. Toutes les dépenses doivent être approuvées par la superviseure ou le superviseur immédiat du requérant. Tous les frais engagés par les conseillères et conseillers scolaires, la surintendante des services éducatifs et la surintendante des affaires scolaires doivent être approuvés par la directrice de l'éducation à titre de cadre supérieure désignée du Conseil. Tous les frais engagés par la directrice de l'éducation doivent être approuvés par le président du Conseil. Tous les relevés et les demandes de remboursement des dépenses sont soumis à la surintendante des affaires scolaires à la fin du mois à des fins de paiement et de remboursement.

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

Au niveau des écoles, les demandes d'achats sont approuvées par la direction d'école. Elles sont soumises par le système d'approvisionnement à la superviseure du service des achats, qui crée les bons de commande et les envoie aux fournisseurs. Les écoles sont encouragées à commander des fournitures pour toute l'année dans un seul achat

en masse annuel. Le conseil scolaire achète également ses fournitures de conciergerie en masse pour l'année. Une fois les commandes reçues, elles sont conservées dans l'entrepôt du conseil scolaire. Le personnel travaillant à l'entrepôt fournit un rapport à la superviseure du service des achats qui saisit les données des reçus dans le système financier afin que les données financières correspondent aux bons de commande et aux factures avant le règlement des paiements. Au moment de l'examen opérationnel, le conseil scolaire procédait à la mise en œuvre d'un système électronique d'entreposage pour simplifier le processus de commande et la gestion de l'inventaire.

Les écoles peuvent effectuer d'autres achats durant l'année, les biens achetés leur étant livrés directement. Les factures pour ces commandes sont envoyées aux directions d'école afin d'en vérifier les données avec celles des reçus et avertir le service des finances que ces factures peuvent être payées. Si l'envoi est incomplet, la direction d'école a la responsabilité de communiquer avec les fournisseurs et de régler le problème.

Le conseil scolaire privilégie la comptabilité d'engagements. Le budget est consulté dans le système financier lorsqu'un bon de commande est créé. Le système financier signale automatiquement les dépenses excédentaires. Le service des achats ne traite pas les dépenses supérieures au budget alloué sans l'approbation de la surintendante des services éducatifs. Le service des finances surveille si tous les centres de coûts respectent le budget établi. La superviseure du service des achats examine régulièrement les bons de commande en suspens. Le conseil scolaire ne paie pas de facture en partie.

Le conseil scolaire n'a pas mis en œuvre de catalogue électronique des fournisseurs.

Utilisation du transfert électronique de fonds

Le conseil scolaire a commencé à collaborer avec son institution bancaire en vue d'établir des transferts électroniques de fonds (TEF) avec ses fournisseurs. Le système financier a été actualisé de façon à permettre les TEF. Ce système prévoit la mise à l'essai des TEF avec certains fournisseurs avant leur mise en œuvre complète. Ce processus est intégré au plan opérationnel actuel du service des finances.

Le conseil scolaire effectue tous les paiements par chèques électroniques et TEF.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait étendre son utilisation du processus central de triple rapprochement à toutes les commandes avant le règlement des factures. Dans cette optique, la direction devrait étudier les options du système des achats existant afin d'automatiser la totalité ou une partie des éléments du processus.

- La direction devrait continuer à cibler les possibilités pour la mise en place d'une interface électronique avec les fournisseurs pour passer les commandes, en effectuer le traitement et en faire les paiements.
- Le conseil scolaire devrait continuer de collaborer avec son institution bancaire en vue d'établir des TEF pour ses fournisseurs.

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 efficientes 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, 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.	Oui
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 établit un plan opérationnel pluriannuel continu qui s'harmonise avec le plan stratégique et le plan opérationnel annuel du conseil scolaire. Le service tient compte des commentaires du conseil administratif, de son personnel ainsi que du personnel des écoles pour l'élaboration du plan opérationnel annuel. Ce plan comprend les objectifs déterminants en ce qui concerne les projets d'immobilisations, le service des installations et la santé et sécurité. Sur le plan opérationnel, les activités du service sont guidées par le plan annuel d'immobilisations et de réfection et les plans pour les initiatives et les projets individuels.

Durant l'année, le service des installations surveille de façon non officielle la progression de la mise en œuvre du plan et commente les principales réalisations dans le cadre du rapport annuel de la direction de l'éducation. Le service présente aussi des rapports ad hoc à l'équipe d'administration principale et aux conseillères et conseillers scolaires. Puisque la majorité des travaux d'entretien sont effectués durant l'été, le service présente au Conseil un rapport estival soulignant ses principales réalisations et améliorations.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

L'organigramme du service des installations est à jour et indique les postes du service. Celui de l'administration du conseil scolaire (publié sur le site Web) indique les liens hiérarchiques du gestionnaire du service des installations. Le site Web contient aussi la liste des membres du personnel clé du service des installations et leurs coordonnées.

Le gestionnaire du service des installations est assisté d'un agent de santé et sécurité, d'une adjointe ou d'un adjoint et d'une secrétaire. L'agent de santé et sécurité du service des installations est responsable de certains aspects des services d'entretien, dont le suivi des normes de propreté et la normalisation des produits de nettoyage. Le personnel d'entretien des installations relève directement du gestionnaire des installations et le personnel de conciergerie relève de l'agent et du gestionnaire du service des installations. Le personnel d'entretien compte cinq membres à temps plein et un membre à temps partiel. Le conseil scolaire compte également 32 concierges. On fait appel à des concierges contractuels dans 10 des 22 écoles. Le personnel d'entretien est affecté dans certaines écoles en particulier, mais peut être réaffecté dans d'autres écoles au besoin, selon les renseignements fournis dans le système d'ordre de travail. La direction a précisé que le poste d'adjointe ou d'adjoint du service des installations est temporaire, parce qu'il a été créé à des fins de remplacement d'un employé en congé de longue durée. Cependant, étant donné le nombre croissant des différents projets, le service des installations a maintenu le poste dans son organigramme et en a prolongé la durée d'un an.

Les postes d'administration au sein du service des installations exigent différentes qualifications professionnelles et de l'expérience. Le service des RH maintient les descriptions d'emploi à jour pour tous les postes du service des installations. Le gestionnaire du service des installations possède le titre d'ingénieur, et les responsables des services d'entretien sont des charpentiers agréés. Tous les cadres du service ont une expérience professionnelle pertinente.

Surveillance et communication des politiques

Le service des installations établit les politiques et procédures liées aux installations scolaires, à la sécurité, à l'utilisation communautaire des installations scolaires et à la santé et sécurité au travail. L'agent de santé et sécurité du service des installations a la responsabilité de surveiller la conformité aux politiques en matière de santé et de sécurité, et aux exigences réglementaires, y compris d'analyser la qualité de l'eau. Le gestionnaire du service des installations doit faire le suivi des modifications apportées aux règlements et aux lois qui entraînent des changements aux politiques du conseil scolaire. Le gestionnaire du service des installations, l'agent de santé et sécurité et l'adjointe ou l'adjoint sont membres de l'OASBO. Toutes les politiques et procédures officielles sont affichées sur le site Web du conseil scolaire.

Le service des installations communique les nouvelles politiques et procédures et celles qui ont été modifiées aux directions d'école et aux autres membres du personnel par courriel. Le service fait régulièrement le point avec l'équipe de leadership sur les changements apportés aux politiques et aux exigences réglementaires.

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.	Oui
Le conseil scolaire a mis en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale. Le programme d'écopropreté incorpore les principes du <i>Guide du Programme d'écopropreté</i> du Ministère.	Non
Le modèle d'affectation des concierges de la direction permet l'utilisation optimale du personnel et tient compte de nombreux facteurs (p. ex., la superficie au sol, les classes mobiles et les gymnases).	Oui

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	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.	Non

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.	Non
La direction a établi des normes communes pour assurer l'efficacité de l'approvisionnement en fournitures afin de réduire au minimum les coûts et de favoriser l'efficacité énergétique et opérationnelle ainsi que la durabilité de l'environnement.	Oui

Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	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.	Non
L'administration principale évalue régulièrement l'efficacité et l'efficience globales de ses modèles de prestation de services d'entretien et de conciergerie.	Oui

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

Le conseil scolaire a mis au point un manuel et des lignes directrices sur les services de conciergerie qui décrivent ses normes de nettoyage officielles. L'agent du service des installations a la responsabilité de surveiller la conformité avec les normes de nettoyage au moyen d'inspections régulières effectuées au moins une fois par semestre. Bien qu'il y ait une liste de contrôle standard pour les inspections, l'agent du service des installations note ses observations pendant les inspections. Une copie du rapport d'observation est remise au gestionnaire du service, au concierge de l'école et à la direction d'école. Les rapports écrits font état des mesures à prendre. L'agent du service des installations fait le suivi des recommandations pour s'assurer que les mesures de correction appropriées sont prises. Outre les inspections prévues, les plaintes des parents ou des élèves peuvent mener à une inspection.

La direction a souligné que les installations et la superficie sont les principaux facteurs du modèle d'affectation du personnel de conciergerie, qui tient quand même compte d'autres facteurs, comme l'utilisation de classes mobiles. La direction a également fait remarquer que la convention collective prescrit le nombre de membres du personnel de conciergerie par école. Les services de conciergerie sont assurés par des contractants dans 10 écoles sur un total de 22.

Le conseil scolaire a commencé à mettre en œuvre des initiatives visant à promouvoir le nettoyage écologique dans les écoles. Environ huit produits de nettoyage écologique sont utilisés depuis peu, ce qui élève le taux de produits nettoyants écologiques à environ 50 %. Le service des installations continue à examiner et à essayer de nouveaux produits écologiques, en prenant bien soin de comparer leurs prix et utilisation, pour orienter les prochaines décisions en matière d'approvisionnement. Le conseil scolaire a également commencé à travailler à l'élaboration de lignes directrices officielles relatives à l'approvisionnement en produits écologiques, lesquelles sont conformes au *Guide du Programme d'écopropreté* du Ministère. Le conseil scolaire n'a pas encore instauré de programme d'écopropreté officiel. Sans compter qu'il n'a pas de politique environnementale officielle.

Le *Guide du Programme d'écopropreté* recommande un plan de mise en œuvre de nettoyage écologique en 10 étapes. La direction devrait entre autres tenir compte des éléments suivants :

- Élaboration d'outils pour favoriser la mise en œuvre – un manuel de procédures d'exploitation uniformisées en matière d'écopropreté devrait définir les attentes du conseil scolaire quant aux procédures d'exploitation de l'écopropreté dans les écoles.
- Stratégie de communication – une stratégie de communication permettra d'informer les intervenants (occupants des établissements, concierges, fournisseurs) sur les avantages du programme et leur rôle visant à soutenir le programme.
- Évaluation et suivi du progrès – durant la première année de mise en œuvre, un examen de l'initiative devrait être réalisé tous les trois à six mois. Après la première année, un examen devrait avoir lieu tous les ans.

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

La direction planifie et entreprend de grands projets d'entretien et de réfection en fonction des dépenses d'immobilisations annuelles permises et du budget pour le fonctionnement et l'entretien des écoles. Les principales dépenses d'immobilisations du conseil scolaire sont financées grâce aux subventions et au financement à long terme (débitures) du ministère de l'Éducation. Le document de planification à jour rédigé par le service des installations fait état des projets achevés au cours des dernières années et de leurs sources de financement. Y sont également inscrits les projets en cours, leurs coûts et leurs sources de financement. Les documents de planification précisent que les projets mis en œuvre grâce à la subvention Lieux propices à l'apprentissage sont considérés comme prioritaires dans l'enquête initiale du Ministère ou dans le système ReCAPP par le conseil scolaire. Les projets de réfection ont été déterminés par la

direction. Le document fait aussi état des projets mis en œuvre grâce au financement pour l'efficacité énergétique.

Le conseil scolaire n'a pas de processus officiel en place pour recueillir les commentaires des directions d'école en ce qui a trait aux priorités en matière d'entretien et de réfection. Les directions d'école rencontrent régulièrement le gestionnaire du service des installations (y compris lors des réunions mensuelles de l'équipe de leadership) pour discuter des projets du service. Une fois le plan de leur école établi, les directions d'école en sont informées. Ces communications ont souvent lieu de façon informelle. La direction a déclaré que la plupart des travaux d'entretien étaient effectués de façon réactive. Outre les projets de réfection majeurs, l'entretien quotidien est établi selon les ordres de travail. Le conseil scolaire n'élabore pas de plan pluriannuel (trois à cinq ans) pour les principaux projets d'entretien et de réfection qui tient compte des priorités du conseil scolaire en matière d'entretien préventif et de ses priorités différées en matière d'entretien.

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

Le conseil scolaire a acheté et mis en œuvre un logiciel de formation pour la prestation des formations obligatoires pour le personnel. Le service des installations organise et donne une formation particulière à l'emploi pour le personnel de conciergerie. Habituellement, une journée de perfectionnement professionnel est organisée durant l'été, et comprend une formation en santé et sécurité.

Lorsqu'un membre du personnel commence et termine un cours en ligne avec le logiciel de formation, un avis est automatiquement enregistré par le programme. Pour les autres cours, comme les premiers soins et la réanimation cardio-respiratoire, le suivi des présences et des cours terminés se fait à la main.

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Chaque établissement du conseil scolaire possède au moins deux pièces d'équipement de nettoyage principal. La direction a indiqué qu'elle avait commencé à concevoir la feuille d'inventaire pour le suivi de ces pièces. Le conseil scolaire ne possède aucun véhicule. Le matériel d'entretien principal est conservé dans l'atelier d'entretien et emprunté par le personnel au besoin. Il n'y a aucun processus officiel en place pour faire le suivi du matériel d'entretien.

Le service des installations utilise des produits de nettoyage normalisés dans toutes les écoles. Les fournitures de conciergerie sont achetées en masse une fois par année, et sont conservées dans l'entrepôt du conseil scolaire. Les concierges envoient un formulaire de demande à l'entrepôt, puis les fournitures sont livrées aux écoles. La direction a fait remarquer que le processus devrait s'améliorer avec la mise en œuvre d'un système d'inventaire d'entrepôt automatisé. Le service des installations effectue

régulièrement une analyse de l'utilisation et des coûts de ses produits, y compris les produits de nettoyage écologique. Le conseil scolaire a recours à des distributeurs de produits de nettoyage dans toutes les écoles.

Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets

Le service des installations a instauré un système d'ordres de travail sur papier. Les écoles se servent de formulaires papier pour soumettre leurs demandes d'ordres de travail. Le service des installations examine ces demandes pour déterminer s'il est nécessaire de faire appel à des contractants de service ou d'entretien. Si des services d'entretien externes sont nécessaires, le service des installations prépare un bon de commande, puis le transmet par le système d'approvisionnement. Les ordres de travail auxquels doit répondre le personnel d'entretien du conseil scolaire sont attribués à des membres du personnel en particulier.

La direction a souligné que les ordres de travail urgents doivent être signalés par téléphone ou par courriel. Le service des installations utilise une feuille de calcul pour faire le suivi des ordres de travail. La direction a également indiqué que l'emplacement géographique du personnel d'entretien constitue le principal critère d'attribution des ordres de travail. Par contre, les ordres de travail sont parfois assignés selon la disponibilité du personnel et les besoins précis qui y sont associés. Les responsables des services d'entretien ont un cellulaire, et rangent les ordres de travail dans des classeurs. Le personnel d'entretien a la responsabilité d'établir la priorité des ordres de travail qui lui a été assignés. Il remplit sa feuille de temps et la remet à la secrétaire du service des installations à des fins de traitement et de consolidation.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait terminer l'élaboration des lignes directrices officielles relatives à l'approvisionnement en produits écologiques, lesquelles sont conformes au Guide du Programme d'écopropriété du Ministère. L'élaboration de ces lignes directrices et de la politique en matière d'éducation environnementale globale devrait être la première étape du processus de mise en œuvre d'un programme d'écopropriété officiel.
- En s'appuyant sur un processus de consultation, la direction devrait élaborer et présenter un plan pluriannuel (trois à cinq ans) pour les principaux projets d'entretien et de réfection. Ce plan devrait tenir compte des priorités du conseil scolaire en matière d'entretien préventif et de ses priorités différées en matière d'entretien, et prévoir une utilisation optimale des subventions disponibles. Le plan devrait être approuvé par le Conseil, présenté aux administratrices et administrateurs d'école et mis à la disposition de la population.

- La direction devrait étudier la possibilité d'instaurer un système automatisé d'ordres de travail.
- La direction devrait terminer l'inventaire des principaux équipements de conciergerie et d'entretien.

5.3 Gestion de l'énergie

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

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

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

Plan de gestion de l'énergie

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	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.	Non
Les pratiques d'approvisionnement appuient les objectifs du plan de gestion de l'énergie.	Non
Les bonnes initiatives de conservation sont communiquées aux écoles et à d'autres conseils scolaires.	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.	Non
Un système complet est en place pour inscrire les dépenses au budget, faire le suivi de la consommation et la régler et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies.	Non
La facturation des services publics de toutes les installations du conseil scolaire est consolidée.	Oui
Le Conseil a adopté une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable.	Non

Plan de gestion de l'énergie

Le conseil scolaire a mis l'accent sur la conservation de l'énergie au cours des dernières années. Il a déterminé les besoins et les projets prioritaires, sans toutefois avoir établi de plan officiel de gestion de l'énergie comportant des cibles et des objectifs mesurables.

Le conseil scolaire a mis en place plusieurs projets et initiatives en matière de gestion de l'énergie. Grâce au financement de l'efficacité énergétique fournie par le ministère de l'Éducation, le conseil scolaire a retenu les services de conseillères et conseillers en gestion de l'énergie pour vérifier la consommation d'énergie dans toutes ses écoles. À la suite des vérifications, ils ont relevé les possibilités de projets et discuté des options avec le conseil scolaire. Au moment de l'examen opérationnel, le conseil scolaire travaillait à l'élaboration d'un plan de mise en œuvre pour les projets définis. La direction intègre les projets en matière d'efficacité énergétique financés par les subventions du Ministère dans les plans d'immobilisations et de réfection du conseil scolaire.

Le conseil scolaire mène un projet pilote visant à installer des panneaux solaires dans une de ses écoles. Le conseil scolaire a également présenté une demande au Ministère afin d'obtenir du financement supplémentaire pour des projets d'énergie verte, et a reçu une approbation pour trois autres projets de panneaux solaires.

La direction a signalé tenir compte de l'efficacité énergétique dans l'achat d'équipement. Elle devrait aussi penser à spécifier les exigences en ce qui concerne l'efficacité énergétique dans les politiques d'achat du conseil scolaire. Le conseil scolaire devrait également établir une politique environnementale globale qui comprendrait, entre autres principes, l'achat d'équipement éconergétique. Le conseil scolaire envisage de participer au consortium du MECO pour l'achat d'électricité et

d'autres options d'achats groupés de services publics. Il achète, par ailleurs, du mazout pour plusieurs écoles dans le cadre d'une entente d'achats collectifs. La direction s'assure que les initiatives en cours en matière de conservation de l'énergie sont communiquées à la communauté du conseil scolaire. Pour le projet pilote de panneaux solaires, le conseil scolaire a organisé un lancement de projet officiel et a invité les médias de la région. Les conseillers scientifiques ont joué le rôle de champions de la conservation de l'énergie et ont facilité la communication sur le sujet et les projets connexes dans les écoles et au sein du conseil scolaire. La direction a souligné que le projet de panneaux solaires est à la base de l'élaboration d'un programme d'école secondaire en gestion de l'énergie. Le conseil scolaire n'a toutefois pas établi de politique environnementale abordant l'éducation environnementale et les pratiques de gestion responsable.

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Le service des installations fait le suivi des coûts d'énergie au moyen d'une feuille de calcul. Les données inscrites sur la feuille sont tirées du système financier du conseil scolaire. La direction a fait remarquer qu'elle étudiait des options en collaboration avec les conseillères et conseillers en gestion de l'énergie pour le suivi des données sur la consommation. Le conseil scolaire a fourni les données demandées dans le cadre de l'initiative de la Base de données sur la consommation d'énergie du Ministère.

Le conseil scolaire a instauré des systèmes de contrôle automatique des bâtiments dans deux écoles secondaires. Ces systèmes ne sont par contre pas dotés de commande à distance. La direction compte installer des systèmes de contrôle automatique des bâtiments dans d'autres écoles et un dispositif de réglage et de commande à distance de l'énergie.

Le conseil scolaire fait appel à différents fournisseurs de services publics pour lesquels il est impossible de conclure une entente de facturation consolidée. Par contre, la facture de gaz naturel est consolidée avec la plupart des écoles, sauf trois qui font affaire avec d'autres fournisseurs et qui possèdent un gros compteur volumétrique. Les factures d'électricité ne sont pas consolidées, parce qu'il y a plusieurs fournisseurs. Toutefois, le conseil scolaire reçoit de chaque fournisseur un envoi contenant toutes les factures des écoles.

Recommandations :

- En se fondant sur les données du système de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des mesures quantifiables et les outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*, le plan de gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices,

d'objectifs (cibles de conservation) et de priorités pour la gestion de l'énergie et la conservation des ressources. Le plan devrait inclure l'établissement de possibilités à court et à long terme comportant des jalons, des rôles, des responsabilités et des budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté.

- Après l'établissement du plan officiel de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait s'assurer que ses politiques et ses pratiques d'approvisionnement sont conformes aux objectifs et aux cibles du plan. La direction devrait aussi penser à spécifier les exigences en ce qui concerne l'efficacité énergétique dans les politiques et procédures d'approvisionnement ou dans la politique environnementale.
- La direction devrait présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan pluriannuel de gestion de l'énergie.
- Dans le cadre du plan de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait mettre en place un système complet pour budgétiser les dépenses, faire le suivi de la consommation d'énergie et la réglementer, et déterminer les possibilités de faire plus d'économies.
- Le conseil scolaire devrait adopter une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable, notamment la conservation de l'énergie.

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 s'est doté d'une politique sur la santé et la sécurité au travail, qui est mise à jour annuellement. Il dispose également d'un comité central mixte sur la santé et la sécurité au travail. Les représentantes et représentants en santé et sécurité au travail de chaque école sont nommés sur une base volontaire. Des inspections sont menées chaque mois dans les écoles, et les rapports sont envoyés à l'agent de santé et sécurité. Les directions d'école sont également informées des résultats des inspections. Le comité central mixte sur la santé et la sécurité au travail prend connaissance de tous les rapports d'inspection durant quatre réunions qui ont lieu chaque année, et règle les problèmes importants comme les accidents graves et les réclamations importantes auprès de la CSPAAAT.

L'agent de santé et sécurité du service des installations a la responsabilité de coordonner les affaires du conseil scolaire liées à la santé et à la sécurité au travail, y compris la formation obligatoire pour le personnel. Le conseil scolaire utilise un logiciel de formation en ligne pour offrir la formation obligatoire en santé et sécurité et en faire le suivi. La direction étudie constamment les options qui lui permettent d'améliorer l'utilisation du logiciel.

Le conseil scolaire a élaboré un guide de référence sur les interventions d'urgence et une politique sur les mesures d'urgence. Les directions d'école et le personnel scolaire mettent à jour la politique et le guide deux fois par année, et examinent les politiques et les programmes sur la sécurité dans les écoles. La direction a souligné que le conseil scolaire possède un plan d'intervention en cas d'urgence nucléaire, étant donné la proximité d'une centrale nucléaire avec les installations du conseil scolaire.

Les écoles collaborent avec les services de police locaux pour élaborer des protocoles appropriés. La surintendante des services éducatifs surveille les programmes et les initiatives liés à la santé et à la sécurité des élèves, comme ceux axés sur les écoles saines et les écoles sécuritaires.

Dans l'ensemble, le conseil scolaire veille à ce que la santé et la sécurité au travail et des élèves soient conformes aux exigences de la loi. Bien que le conseil scolaire ait mis de nombreuses initiatives en place pour favoriser le respect des exigences de la loi en matière de santé, il ne dispose d'aucune stratégie documentée qui traite de la promotion de la santé et du bien-être en général pour les élèves et les groupes d'employés. Le document qui porterait sur ce genre de stratégie pourrait comporter les éléments suivants :

- **Domaine d'application** – Le document devrait porter sur les stratégies visant à améliorer le bien-être et la santé et favorisant un mode de vie sain et l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle.
- **Vision, mission et valeurs** – Un énoncé de mission qui exprime clairement ce que le conseil scolaire entend réaliser à long terme et comment il compte s'y prendre.
- **Buts et objectifs** – Une série d'activités définies dans le temps qui précisent des buts et des objectifs assignés aux personnes appropriées, et dont le rendement et les résultats peuvent faire l'objet d'un suivi.
- **Feuille de route de mise en œuvre annuelle** – Un inventaire détaillé de tous les événements, travaux et activités qui permettront de concrétiser la vision de la stratégie en matière de santé au cours de l'année scolaire à venir.

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait considérer la possibilité de mettre en place un plan ou une stratégie qui témoignerait de ses politiques et procédures actuelles ayant trait à la santé des élèves et des 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 du 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.	Non

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

Principales pratiques liées aux plans, aux politiques et aux modalités en matière d'immobilisations	Pratique adoptée?
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 plan de réfection annuel décrit dans la section 5.2 du présent rapport est en fait le plan d'immobilisations et de réfection actuel du conseil scolaire. Ce plan décrit différents projets, dont ceux de réfection majeurs et mineurs, ceux établis dans le système ReCAPP, et ceux en matière d'efficacité énergétique. La direction a expliqué que les principales sources de financement des immobilisations du conseil scolaire étaient la subvention Lieux propices à l'apprentissage, le financement en matière d'efficacité énergétique, et le financement pour les coûts de réparation prohibitifs.

La direction présente régulièrement au comité des affaires et des services organisationnels du Conseil des rapports sur chaque projet d'immobilisations et de réfection. Elle rédige également des rapports sur le financement en matière d'efficacité énergétique, qui font état des dépenses actuelles et du solde du conseil scolaire. En 2009, la direction a préparé un rapport à l'intention des conseillères et conseillers scolaires sur la capacité et l'utilisation des installations scolaires, dans le but de discuter des problèmes et des considérations de planification d'immobilisations à long terme. La direction a précisé que la perspective de planification à long terme est envisagée lorsque des décisions sont prises en ce qui concerne des projets d'entretien dans des écoles qui pourraient fermer leurs portes au cours des années à venir.

La responsabilité générale du plan d'immobilisations et de réfection est entre les mains de la surintendante des affaires scolaires. Le conseil scolaire a terminé son modèle d'affectation des subventions d'immobilisations.

Le Conseil s'est doté d'une politique d'examen des installations. Bien que le conseil scolaire n'ait pas réalisé d'examen des installations récemment, la direction a relevé plusieurs écoles dont la capacité est considérablement insuffisante, et qui pourraient devoir faire l'objet d'un examen à l'avenir.

Le conseil scolaire a établi la version préliminaire d'une d'une politique de partenariat pour le partage des installations. Au moment de l'examen opérationnel, la version

préliminaire de cette politique était terminée et devait être présentée au Conseil à des fins d'approbation.

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

La secrétaire du service des installations a reçu une formation sur l'utilisation du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS). Les données du SIIS sont mises à jour lorsque des changements sont apportés. En juin 2009, la direction a fourni aux directions d'école les données du SIIS à des fins de validation et pour connaître leur opinion et les changements à apporter.

Le gestionnaire du service des installations est également responsable de la mise à jour des données du système ReCAPP. La direction a assuré que les données du système ReCAPP sont à jour et qu'elles tiennent compte des projets achevés et en attente.

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait mettre la dernière main à sa politique de partenariat pour le partage des installations.

5.6 Gestion des projets d'immobilisations

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 scolaires afin que les dépenses proposées soient conformes au budget approuvé, avant l'appel d'offres.	Oui

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

Grâce à l'aide financière du Ministère, le conseil scolaire a pu encourager l'utilisation communautaire des installations scolaires. Le conseil scolaire fait l'essai d'un système de réservation en ligne, et planifie la mise en œuvre d'un système de paiement en ligne. Il travaille également en étroite collaboration avec les conseils coïncidents et d'autres organisations du secteur public pour augmenter l'utilisation des installations scolaires disponibles. Le conseil scolaire a conclu des ententes de réciprocité avec plusieurs municipalités pour l'utilisation des installations comme les installations sportives et les bibliothèques. À l'heure actuelle, le conseil scolaire et les conseils coïncidents construisent deux nouvelles écoles sur des terrains donnés par la Ville de Petawawa.

Étant donné la baisse des effectifs et l'importante capacité excédentaire dans bon nombre d'écoles, le conseil scolaire n'a pas entrepris de nombreux projets de construction au cours des dernières années. Le dernier projet concernait la construction d'une aile pour une école. Au moment de l'examen opérationnel, le conseil scolaire terminait un processus d'appel d'offres pour la construction d'une nouvelle école.

La direction a souligné que les récents projets de construction, y compris les agrandissements, devaient être adaptés pour répondre aux besoins précis des installations existantes. Cependant, dans tous les projets de construction, la direction utilise des matériaux économiques et respecte les normes, comme celles de construction par temps froid. Pour ce qui est des normes de conservation d'énergie, le conseil scolaire écoute les conseils de ses architectes et de ses ingénieurs-conseils.

Pour le nouveau projet de construction d'école, le conseil scolaire a établi un comité de conception composé de l'architecte, de la direction d'école, de la surintendante des services éducatifs, des conseillères et conseillers scolaires de la région et du gestionnaire du service des installations. Le conseil scolaire a organisé un dévoilement public de la conception. La direction a souligné que le conseil scolaire avait retenu les services de consultants en matière de coûts pour estimer le budget du nouveau projet de construction. La direction a également tenu compte des repères du projet. Il a toutefois été impossible d'élaborer le budget en fonction de ceux-ci en raison des dimensions relativement petites de la nouvelle école et de l'absence d'une économie d'échelle. L'analyse de rentabilisation du conseil scolaire pour la nouvelle école, qui a été soumise au Ministère et approuvée, comprenait également certains éléments de programme, comme une garderie, qui ne sont pas inclus dans les repères de construction du Ministère. Ces éléments ont fait augmenter le total des coûts du projet et peuvent en partie être attribués au fait que les coûts du projet ont dépassé les repères du Ministère.

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

La direction a fait remarquer que l'approche de gestion des projets de construction a été améliorée au cours des dernières années. En général, la direction a recours à des processus, des documents et des formulaires mis au point par le Comité canadien des documents de construction (CCDC). Le gestionnaire du service des installations agit à titre de gestionnaire de projet durant les projets de construction. Il est chargé de faire le suivi du budget du projet et des ordres de modifications. Les architectes du conseil scolaire approuvent le versement des acomptes et préparent un certificat de paiement, qui est soumis au gestionnaire du service des installations. Ce dernier prend connaissance du certificat et le signe. Les conseillères et conseillers scolaires reçoivent régulièrement des mises à jour sur le nouveau projet de construction. La direction a souligné que la fréquence des mises à jour peut augmenter en cas de problème durant le projet.

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

Le conseil scolaire a commencé à utiliser un processus de présélection pour les entrepreneurs généraux. Le conseil scolaire utilise les contrats standard et les documents du Comité canadien des documents de construction (CCDC). Pour le nouveau projet de construction d'école, le conseil scolaire a publié l'avis de présélection sur Biddingo, et a invité cinq entrepreneurs présélectionnés à présenter une soumission.

La direction a indiqué que le conseil scolaire entretient une relation de longue date avec ses architectes actuels. Par contre, la direction prévoit revoir son approche de passation de contrat avec des architectes pour respecter les exigences des *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*.

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.

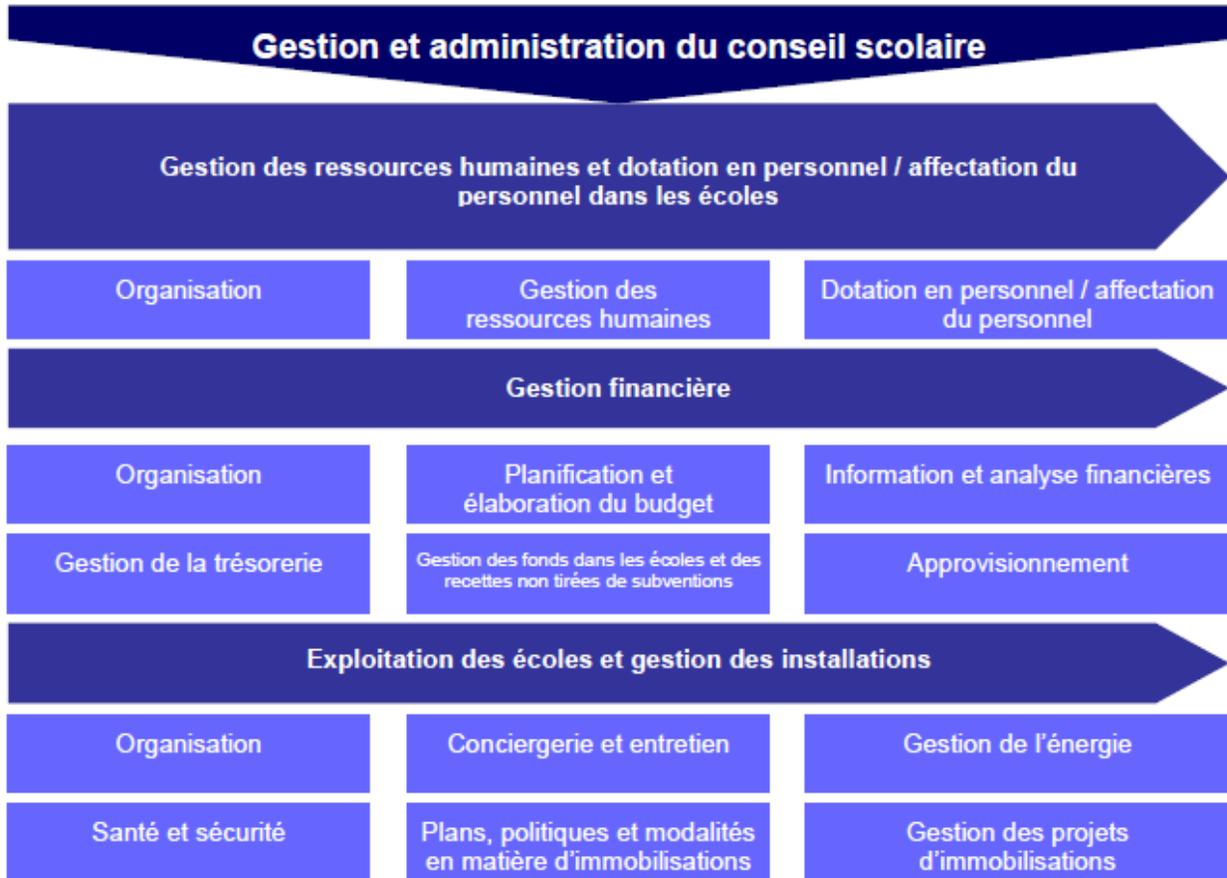
Chaque examen opérationnel tient compte des caractéristiques et du contexte propres à chaque conseil, de manière à :

- 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.

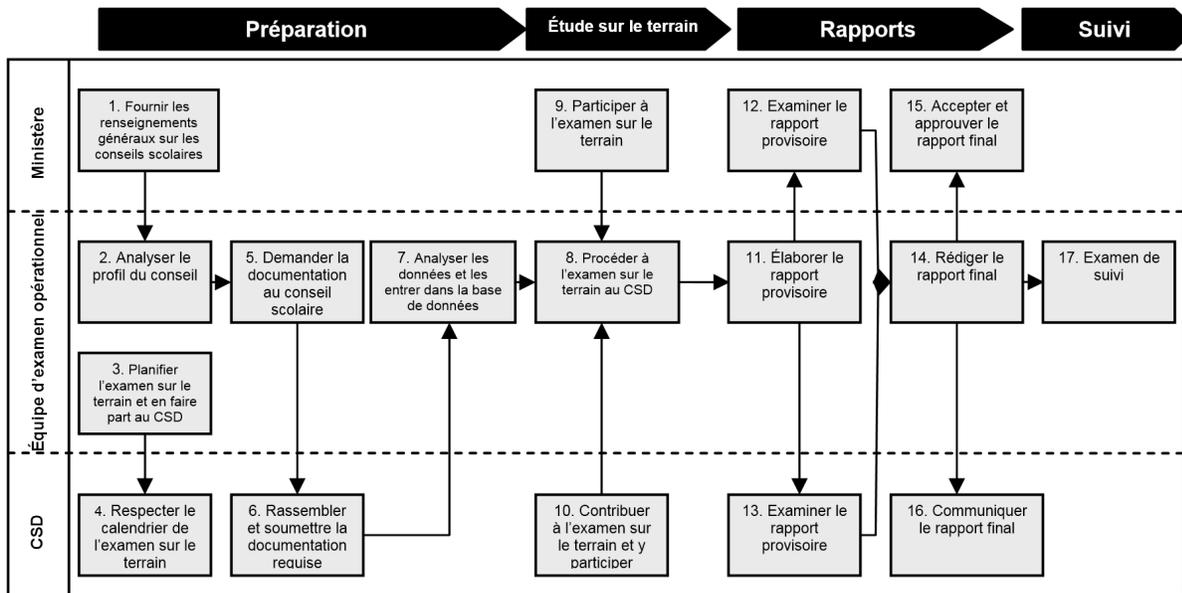
Chaque processus est examiné en fonction des activités qui le composent et de sa conformité aux principales pratiques, notamment de la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les appuie.



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. L'Équipe d'examen utilise ces données pour se familiariser avec le conseil scolaire avant son examen sur le terrain.

Activité principale	Description
Rassembler et soumettre la documentation requise	Après avoir reçu la demande de données, chaque conseil rassemble les données demandées. Pour ce faire, les conseils disposeront d'au moins trois semaines avant le début de l'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 Renfrew County Catholic District School Board. L'examen a été réalisé selon la méthodologie décrite précédemment. L'examen n'a ni la nature ni la portée d'une vérification effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues.

Annexe B : Résumé des recommandations

Gestion et administration du conseil scolaire

N°	Recommandations
1.	Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et activités de développement du leadership avec les initiatives du Ministère dans ce domaine. Il devrait terminer l'élaboration d'un plan officiel de relève et de développement du leadership pour les principaux postes de gestion des services scolaires et non scolaires.

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

N°	Recommandations
2.	Le conseil scolaire devrait revoir ses politiques et procédures d'embauche, notamment la composition des comités d'embauche, afin de clarifier les rôles que jouent les conseillères et conseillers scolaires ainsi que le personnel du conseil scolaire dans le processus d'embauche. 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.
3.	Le service des RH devrait établir un processus officiel d'évaluation du rendement du personnel, lequel serait appliqué à la direction de l'éducation, aux surintendances, à la direction ainsi qu'au personnel de soutien. Ce processus officiel devrait être appuyé par des politiques et des procédures documentées.
4.	Les conseillères et conseillers scolaires devraient fournir au conseil scolaire une politique et un cadre des priorités en matière de négociation et ne pas participer directement aux négociations.
5.	Le service des RH devrait mettre la dernière main à l'adoption de directives officielles sur les mesures disciplinaires et communiquer ces directives aux directions d'école ainsi qu'au personnel occupant un rôle de supervision.
6.	La direction devrait mettre en œuvre un programme officiel d'encouragement à l'assiduité dans le cadre duquel seraient utilisées les données sur l'assiduité accessibles. La direction devrait également continuer à trouver des options de mise en œuvre d'un système de gestion de l'information sur les ressources humaines qui permettrait au service des RH de faire le suivi et l'analyse de l'assiduité du personnel.
7.	La direction devrait élaborer un mécanisme permettant d'évaluer l'efficacité du processus et des programmes d'encouragement à l'assiduité et d'en rendre compte à l'administration principale et au Conseil.
8.	La direction devrait régulièrement effectuer des vérifications indépendantes afin de s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.
9.	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 l'élaboration des plans de perfectionnement professionnel et des politiques en matière de ressources humaines.

N°	Recommandations
10.	La direction devrait également 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. La direction devrait élaborer des politiques et procédures officielles d'entrevues de fin d'emploi.
11.	La direction devrait consigner les politiques et procédures qui régissent l'élaboration d'un plan annuel de dotation en personnel et d'un processus annuel d'affectation du personnel.

Gestion financière

N°	Recommandations
12.	La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques budgétaires 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.
13.	La direction devrait envisager de donner au Conseil une présentation annuelle sur le processus budgétaire, y compris les grandes lignes des échéanciers budgétaires et des étapes du processus d'élaboration du budget. Cette présentation permettrait de veiller à ce que le processus d'élaboration du budget soit clairement communiqué et bien compris par l'ensemble des conseillères et conseillers scolaires. Tout au long de ce processus, la direction devrait informer les conseillères et conseillers scolaires des étapes importantes du processus d'élaboration du budget.
14.	La direction devrait tenir compte des recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP) sur la fréquence (un minimum de trois rapports) et le format des rapports financiers intermédiaires présentés au Conseil. La direction devrait continuer de discuter avec les conseillères et conseillers scolaires de la façon d'améliorer le format actuel des rapports financiers intermédiaires en vue de l'harmoniser avec les recommandations du CRFP.
15.	Le conseil scolaire devrait adopter des procédures d'approbation des rapports financiers intermédiaires et mettre en place un processus de signature officielle de ces rapports par la haute direction.
16.	La direction devrait continuer de travailler de concert avec l'équipe régionale de vérification sur l'élaboration d'une évaluation des risques permettant de cibler les secteurs prioritaires qui devraient faire l'objet d'une vérification interne.
17.	La direction devrait collaborer avec l'équipe régionale de vérification pour s'assurer que les plans de vérification annuels sont clairement documentés. Elle devrait faire un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prendre des mesures à ce propos. Lorsque la direction choisit de ne pas appliquer une recommandation en matière de vérification et d'accepter les risques associés à une conclusion de rapport, sa justification devrait être clairement documentée et acceptée par le comité de vérification.
18.	Le Conseil devrait établir un comité de vérification et recruter des conseillères et conseillers externes pour y siéger, conformément au nouveau règlement sur les comités de vérification.
19.	Le conseil scolaire devrait étendre son utilisation du processus central de triple rapprochement à toutes les commandes avant le règlement des factures. Dans cette optique, la direction devrait étudier les options du système des achats existant afin d'automatiser la totalité ou une partie des éléments du processus.

N°	Recommandations
20.	La direction devrait continuer à cibler les possibilités pour la mise en place d'une interface électronique avec les fournisseurs pour passer les commandes, en effectuer le traitement et en faire les paiements.
21.	Le conseil scolaire devrait continuer de collaborer avec son institution bancaire en vue d'établir des TEF pour ses fournisseurs.

Exploitation des écoles et gestion des installations

N°	Recommandations
22.	En s'appuyant sur un processus de consultation, la direction devrait élaborer et présenter un plan pluriannuel (trois à cinq ans) pour les principaux projets d'entretien et de réfection. Ce plan devrait tenir compte des priorités du conseil scolaire en matière d'entretien préventif et de ses priorités différées en matière d'entretien, et prévoir une utilisation optimale des subventions disponibles. Le plan devrait être approuvé par le Conseil, présenté aux administratrices et administrateurs d'école et mis à la disposition de la population.
23.	Le conseil scolaire devrait terminer l'élaboration des lignes directrices officielles relatives à l'approvisionnement en produits écologiques, lesquelles sont conformes au <i>Guide du Programme d'écopropriété</i> du Ministère. L'élaboration de ces lignes directrices et de la politique en matière d'éducation environnementale globale devrait être la première étape du processus de mise en œuvre d'un programme d'écopropriété officiel.
24.	La direction devrait étudier la possibilité d'instaurer un système automatisé d'ordres de travail.
25.	La direction devrait terminer l'inventaire des principaux équipements de conciergerie et d'entretien.
26.	En se fondant sur les données du système de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des mesures quantifiables et les outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la <i>Loi de 2009 sur l'énergie verte</i> , le plan de gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, d'objectifs (cibles de conservation) et de priorités pour la gestion de l'énergie et la conservation des ressources. Le plan devrait inclure l'établissement de possibilités à court et à long terme comportant des jalons, des rôles, des responsabilités et des budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté.
27.	Après l'établissement du plan officiel de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait s'assurer que ses politiques et ses pratiques d'approvisionnement sont conformes aux objectifs et aux cibles du plan. La direction devrait aussi penser à spécifier les exigences en termes d'efficacité énergétique dans les politiques et procédures d'approvisionnement ou dans la politique environnementale.
28.	Dans le cadre du plan de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait mettre en place un système complet pour budgétiser les dépenses, faire le suivi de la consommation d'énergie et la réglementer, et déterminer les possibilités de faire plus d'économies.
29.	Le conseil scolaire devrait adopter une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable, notamment la conservation de l'énergie.
30.	La direction devrait présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan pluriannuel de gestion de l'énergie.
31.	Le conseil scolaire devrait considérer la possibilité de mettre en place un plan ou une stratégie qui témoignerait de ses politiques et procédures actuelles ayant trait à la santé des élèves et

N°	Recommandations
	des 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 du plan.
32.	Le conseil scolaire devrait mettre la dernière main à sa politique de partenariat pour le partage des installations.