Ministère de l'Éducation

Rapport d'examen opérationnel
Renfrew County District School Board

Février 2011

Table des matières

Résumé 1

Introduction 1

Gestion et administration du conseil scolaire 1

Recommandations: 3

Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles 3

Recommandations: 5

Gestion financière 5

Recommandations: 8

Exploitation des écoles et gestion des installations 9

Recommandations: 12

1. Contexte et aperçu 13

1.1 Profil et structure du conseil scolaire 13

1.2 Principales priorités du conseil scolaire 13

Énoncé de vision : 13

Énoncé de mission : 14

Valeurs : 14

Devise : 14

1.3 Rendement des élèves 14

1.4 Sommaire financier 15

1.5 Principales statistiques du Renfrew County 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 26

Relève et développement du talent 26

Participation des intervenants 27

Recommandations: 27

3. personnel/affectation du personnel dans les écoles – Conclusions et recommandations 29

3.1 Organisation des ressources humaines 29

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels 30

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte 31

Surveillance et communication des politiques 31

Recommandation: 32

3.2 Gestion des ressources humaines 32

Recrutement et embauche du personnel 35

Relations de travail 36

Processus d'évaluation du rendement des employés 37

Méthodes et programmes de soutien de l'assiduité 38

Gestion des ressources humaines et données sur la paie 39

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire 40

Surveiller la satisfaction du personnel 40

Recommandations: 41

3.3 Dotation en personnel/affectation du personnel 41

Processus annuels de planification des besoins en personnel et d'affectation du personnel 42

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel .. 44

4. Gestion financière – Conclusions et recommandations 45

4.1 Organisation des finances 45

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels 46

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte 47

Surveillance et communication des politiques 47

Recommandation: 48

4.2 Planification et élaboration du budget 48

Processus d'élaboration du budget annuel 49

Atténuation des risques et approbation du Conseil 50

Recommandations: 51

4.3 Information et analyse financières 52

Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière 53

Rapports financiers intermédiaires et annuel 53

Vérification 54
Recommandations: 55
4.4 Gestion de la trésorerie 56
Gestion de l'encaisse et des investissements 57
Recommandation: 57
4.5 Gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions 58
Gestion des fonds dans les écoles 59
Gestion des recettes non tirées de subventions 59
4.6 Approvisionnement 60
Politiques et modalités 62
Participation à des initiatives d'achats groupés 62
Niveaux de pouvoir d'achat 63
Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats ou de cartes de crédit institutionnelles 64
Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement 64
Utilisation du transfert électronique de fonds 65
Recommandations: 65
5. Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations 66
5.1 Organisation des opérations et des installations 66
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels 68
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte 69
Surveillance et communication des politiques 69
Recommandation: 70
5.2 Conciergerie et entretien 70
Modèle de dotation / d'affectation du Conseil qui appuie les normes de nettoyage et d'entretien du Conseil 72
Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel 73
Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité 74
Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien 74
Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets 74
Recommandation: 74
5.3 Gestion de l'énergie 75

Plan de gestion de l'énergie 76
Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie 77
Recommandation: 77
5.4 Santé et sécurité 77
Gestion de la santé et de la sécurité 78
Recommandations: 79
5.5 Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations 80
Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations 81
Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations 82
5.6 Gestion des projets d'immobilisations 82
Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations 84
Surveillance et présentation de la progression des projets de construction 84
Tenue à jour de la liste approuvée de fournisseurs de services professionnels 84
Annexes 86
Annexe A : Aperçu de l'examen opérationnel 86
Objectifs de l'examen opérationnel 86
Portée de l'examen opérationnel 86
Méthodologie de l'examen opérationnel 87
L'Équipe d'examen opérationnel 90
Limites de l'examen 90
Annexe B : Résumé des recommandations 91

Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'examen opérationnel du Renfrew County District School Board (le conseil scolaire) réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel formée de consultants externes de Deloitte Inc. et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'examen opérationnel, qui a commencé le 2 novembre 2010, a duré trois jours.

Introduction

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

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

L'Équipe d'examen opérationnel a constaté que le conseil scolaire avait adopté bon nombre de pratiques exemplaires, dont l'élaboration d'un calendrier d'examen des politiques du conseil scolaire, l'instauration d'un programme de gestion de l'assiduité pour tout le personnel, des relations de travail solides et des pratiques de gestion de l'énergie. Un résumé des conclusions et des recommandations relatives à chacun des domaines fonctionnels examiné est présenté ci-après. Les détails se trouvent dans les sections subséquentes du rapport.

Gestion et administration du conseil scolaire

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

- Le conseil scolaire élabore et communique un plan stratégique pluriannuel qui comprend à la fois les priorités d'apprentissage et de fonctionnement et qui fournit un cadre à suivre pour la planification annuelle.

- Les conseillères et conseillers scolaires (le Conseil) et la direction de l'éducation disposent des processus qui conviennent pour élaborer et tenir à jour les politiques et les procédures administratives assurant l'efficience et l'efficacité des opérations du conseil.

- Dans le cadre de la Stratégie ontarienne en matière de leadership du ministère de l'Éducation, le conseil scolaire a établi un plan officiel de relève et de développement du talent pour améliorer et maintenir les compétences en leadership.

- Les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation font activement et régulièrement participer les différents intervenants (internes et externes) à l'aide de divers moyens de communication.

- Les principaux cadres supérieurs de tous les domaines fonctionnels participent aux divers comités de secteur des associations provinciales et aux groupes de travail du ministère.

Les conseillères et conseillers scolaires et le personnel du conseil scolaire s'entendent tous pour dire que la direction de l'éducation s'occupe des opérations et que le Conseil établit les politiques et les orientations stratégiques. Le modèle de gestion du conseil scolaire vise à différencier les responsabilités concernant les politiques de celles concernant les opérations. La récente révision du guide des politiques du conseil scolaire clarifie la répartition des tâches entre le Conseil et la direction de l'éducation. Toutefois, les conseillères et conseillers scolaires n'y ont pas inclus tous les éléments principaux de la *Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires* (projet de loi 177), dont la mise en place d'un code de conduite à l'usage des conseillères et conseillers scolaires.

Le projet de loi 177, entré en vigueur le 15 décembre 2009, clarifie dans la législation les rôles et responsabilités des conseils scolaires, des conseillères et conseillers scolaires, des présidences de Conseil et des directions de l'éducation. Le conseil scolaire devrait réviser son modèle de gestion et l'adapter de façon à rendre compte du projet de loi 177, ce qui inclurait l'élaboration d'un code de conduite pour les conseillères et conseillers scolaires en plus de l'examen de leur rôle dans les processus de négociations collectives et d'embauche de personnel autre que la direction de l'éducation. Le ministère fournira toute aide supplémentaire à la demande du conseil scolaire.

Le conseil scolaire applique un plan stratégique pluriannuel qui définit les priorités et identifie les secteurs à cibler. En plus de ce plan, les conseillères et conseillers scolaires devraient élaborer un plan opérationnel annuel officiel afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle et de permettre à la direction de l'éducation de faire des rapports sur des résultats précis. Ce plan couvrirait toutes les opérations, y compris les ressources humaines, la gestion financière et la gestion des installations. Le plan opérationnel devrait s'inscrire dans la lignée du plan stratégique pluriannuel du conseil scolaire et devrait mettre en valeur les succès et les progrès de l'orientation stratégique du conseil scolaire.

Les différents comités mettent le Conseil au courant du plan stratégique et du plan opérationnel en application à l'échelle du conseil scolaire. Toutefois, il n'y a pas pour le moment de rapport direct fait au Conseil sur l'état et les résultats de ces plans. L'administration principale devrait transmettre au Conseil des rapports annuels concernant les progrès et les résultats du plan opérationnel et du plan stratégique.

Recommandations:

- Le conseil scolaire devrait élaborer une politique de gestion officielle qui définit clairement la division des tâches et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires, la présidence du Conseil et la direction de l'éducation. Le modèle de gestion du conseil scolaire devrait refléter les rôles et les responsabilités prévus dans la *Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires* (projet de loi 177) et devrait comprendre un code de conduite à l'intention des conseillères et conseillers scolaires.

- Le conseil scolaire devrait concevoir un plan opérationnel annuel officiel qui correspond aux objectifs stratégiques pluriannuels du Conseil. Ce plan devrait traiter de tous les aspects de ses opérations non scolaires, y compris les ressources humaines, les finances et la gestion des installations. Cela permettra aussi à tous les services de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.

- L'administration principale devrait communiquer annuellement aux conseillères et conseillers scolaires l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel du conseil scolaire, une fois qu'ils sont au point.

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

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

- La direction des RH s'est dotée de processus lui permettant de s'assurer que les membres du personnel et les cadres respectent la politique en matière de ressources humaines.
- 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.
- Le service des RH appuie activement les activités de perfectionnement professionnel du conseil scolaire.
- Le conseil scolaire dispose d'un programme d'encouragement à l'assiduité documenté comprenant des politiques et modalités approuvées pour réduire au minimum le coût de l'absentéisme.
- Les systèmes mis en place pour établir et faire le suivi du niveau de personnel approuvé sont accessibles au personnel de RH et des finances.

Le service des RH possède un calendrier esquissant les grandes lignes des problèmes courants et des responsabilités du service. Le service devrait remanier son calendrier en élaborant un plan annuel comprenant des objectifs mesurables, des responsabilités définies et des échéances cibles. Le plan établirait un lien entre les priorités du service, les indicateurs de rendement et les responsabilités propres à chaque unité et à chaque personne, simplifierait la définition des rôles, permettrait la collaboration entre les membres de l'équipe et donnerait une vue d'ensemble de la feuille de route du service. Une fois élaboré, le plan devrait correspondre aux objectifs du plan stratégique et du plan opérationnel annuel du conseil scolaire.

Le conseil scolaire a adopté un système pour surveiller l'assiduité du personnel. Le programme PARTNER de surveillance de l'assiduité, qui, pour le moment, s'adresse principalement au groupe des concierges, est en processus d'adaptation pour tous les groupes d'employés. Le conseil scolaire devrait appliquer son programme de surveillance de l'assiduité à l'ensemble du personnel. La direction devrait inclure la documentation officielle des processus et procédures qui permettront à la haute direction et aux groupes d'employés d'adopter une approche structurée, uniforme et adéquate pour améliorer leur assiduité.

Le conseil scolaire ne retient pas les services d'une vérificatrice ou d'un vérificateur externe pour étudier les régimes d'avantages sociaux du personnel. La direction devrait embaucher une tierce partie qui effectuerait des vérifications pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire respecte les conditions des régimes d'avantages sociaux. Cette mesure garantirait le caractère juste et valable des remboursements de réclamations.

Les entrevues de fin d'emploi ne sont pas de rigueur; elles sont seulement conduites à la demande de l'employé qui quitte ses fonctions ou de la haute direction. Le conseil scolaire devrait officialiser le processus des entrevues de fin d'emploi et s'assurer de son application auprès de tous les membres du personnel. Des pratiques telles que les sondages auprès des membres du personnel et les entrevues de fin d'emploi peuvent permettre à la direction de recueillir des données de grande valeur, tant pour le perfectionnement professionnel que pour l'élaboration de politiques susceptibles d'influer sur les relations avec le personnel et sur l'amélioration du programme.

Recommandations:

- Le service des RH devrait envisager l'élaboration d'un plan annuel qui correspond au plan opérationnel et à l'orientation stratégique globale du conseil scolaire, ce qui lui permettrait de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.

- Les conseillères et conseillers scolaires devraient établir la politique et le cadre des priorités qui régissent les négociations du conseil scolaire, mais ne devraient pas participer activement aux négociations collectives.

- La direction devrait continuer d'élaborer un programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme. Cette façon de faire lui permettrait de miser sur une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité au sein de tous les groupes d'employés.

- La direction devrait effectuer une vérification afin de s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux, ce qui garantirait le caractère juste et valable des remboursements de réclamations.

- La direction devrait envisager de mener des entrevues de fin d'emploi auprès de 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.

Gestion financière

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

- Le service des finances est doté de procédures lui permettant de s'assurer que les membres du personnel et les cadres respectent la politique en matière de finances.

- Le conseil scolaire possède un système intégré d’information financière qui fournit à temps des renseignements utiles et précis à la direction et aux intervenants.

- Les activités de gestion de l'encaisse sont regroupées au sein d’un seul établissement, dans la mesure du possible.

- 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.

- Conformément aux *Lignes directrices en matière de chaîne d’approvisionnement*, 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.

Le service a fait remarquer que ses objectifs et priorités annuels sont établis en fonction des objectifs budgétaires et des échéanciers budgétaires annuels, que le Conseil approuve avec le plan stratégique. Les projets individuels peuvent néanmoins inclure des objectifs, des échéanciers et des renseignements à propos des responsables désignés. Ces détails ne sont toutefois pas inclus dans un plan de service annuel global. La direction devrait élaborer un plan annuel de service dans lequel figureraient des objectifs mesurables, les échéanciers visés et des renseignements relatifs aux responsables désignés, le tout conforme au plan opérationnel annuel, qui lui-même correspondrait au plan stratégique global.

Le conseil scolaire dispose d’un processus centralisé d'élaboration du budget annuel, stable d’année en année. Cependant, ce processus n'a pas été officiellement consigné. Le conseil scolaire devrait remédier à la situation afin d'assurer la transparence envers le Conseil et de clarifier les rôles et les responsabilités du personnel du conseil scolaire participant au processus.

Tandis que la direction intègre des aspects d’atténuation de risques au cours du processus d’élaboration du budget, il n’y a pas de politique ou de plan de gestion des risques officiel. Au début de chaque cycle d’élaboration du budget, le service devrait définir les principaux risques et les stratégies d’atténuation dans un plan officiel de gestion des risques, puis le présenter à la haute direction et au Conseil dans le cadre du processus d’élaboration et d’approbation du budget.

La direction fournit au comité des finances du Conseil les états financiers de fin d’exercice et s’assure de leur fournir des mises à jour périodiques. Le service devrait fournir au Conseil un minimum de trois rapports financiers intermédiaires qui intégreraient les recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires

(CRFP). Les améliorations devraient comprendre des rapports dans lesquels les données sur les dépenses sont comparées aux données antérieures. Les renseignements sur le rapport du CRFP ainsi que le modèle de ce rapport se trouvent sur le site Web de la Direction du soutien aux activités scolaires à l'adresse https://sbsb.edu.gov.on.ca. Afin de s'assurer de l'intégrité des rapports financiers intermédiaires, le personnel devrait aussi veiller à ce qu'ils soient officiellement approuvés par la haute direction.

Actuellement, le conseil scolaire n'a pas de poste de vérification interne. Toutefois, le service des finances vérifie aléatoirement les fonds générés par les écoles ainsi que l'effectif afin d'assurer la transparence dans la comptabilité des écoles. Un rapport faisant état des résultats est présenté au Conseil.

Le conseil scolaire participe activement à l'initiative ministérielle concernant les services de vérification régionaux. Au moment de l'examen opérationnel, le Conseil a rapporté ne pas avoir de comité de vérification en place, mais avoir recouru, par le passé, à son comité des finances pour discuter des questions financières concernant le conseil scolaire. La direction était au courant du nouveau règlement sur les comités de vérification et a rapporté être en train de mettre sur pied un comité de vérification indépendant et d'ajouter des conseillères et conseillers externes pour y siéger.

Le conseil scolaire devrait continuer à se familiariser avec le nouveau règlement sur les comités de vérification et avec l'initiative ministérielle de vérification interne, y compris l'établissement d'équipes régionales de vérification interne de même que l'adoption d'une évaluation des risques ciblant les secteurs prioritaires qui devraient être soumis à une vérification interne.

Les plans de vérification interne annuels devraient être clairement documentés. La direction devrait faire le suivi des recommandations proposées 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, une fois établi.

Le conseil scolaire maintient ses pratiques d'investissement et s'assure que le Conseil est informé des développements au besoin. Cependant, le Conseil ne reçoit pas de rapport officiel concernant les investissements. Le service est encouragé à établir une politique d'investissement et de rendre compte au Conseil de l'efficacité de cette politique.

Le conseil scolaire n'utilise pas pour le moment de programme de cartes de crédit pour petits achats, mais la direction prévoit en évaluer les coûts et bénéfices potentiels. Le conseil scolaire est encouragé à aller de l'avant et à analyser les dépenses liées aux bons de commande de faible valeur afin de déterminer si l'adoption des cartes de crédit

pour petits achats peut être justifiée par la réduction du fardeau administratif, des coûts et des risques liés aux dépenses de faible valeur.

Le conseil scolaire utilise le principe de « confirmation tacite », selon lequel les fournisseurs sont payés au fur et à mesure que le service des comptes créditeurs reçoit les factures, à moins que les fournisseurs soient avisés par les réceptionnaires qu'une commande est incorrecte ou incomplète. Même si le personnel qui reçoit la marchandise examine les livraisons pour s'assurer qu'elles sont complètes, les documents de réception sont conservés dans les écoles et ne sont pas transmis au service des comptes créditeurs aux fins de rapprochement. Pour assurer une meilleure surveillance, le conseil scolaire devrait envisager d'instaurer la méthode du triple rapprochement pour tous ses achats.

Recommandations:

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

- La direction devrait consigner le processus d'élaboration du budget annuel, afin d'en accroître la transparence pour les surintendances et les gestionnaires qui y participent, et favoriser les discussions internes entre les services pendant le processus.

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

- Le service devrait envisager de fournir aux conseillères et conseillers scolaires un minimum de trois rapports financiers intermédiaires qui tiendraient compte des recommandations faites par le Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP).

- Le conseil scolaire devrait veiller à ce que les états financiers intermédiaires soient officiellement signés par la haute direction afin d'assurer l'intégrité de l'information financière publiée.

- La direction devrait continuer de travailler de concert avec l’équipe régionale de vérification sur l’élaboration d’une évaluation des risques pour cibler les secteurs prioritaires qui devraient prioritairement 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. La direction devrait aussi faire le suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prendre des mesures à ce propos. Lorsque la direction décide de ne pas faire suite à l’une des recommandations présentées dans le rapport de vérification et d’accepter les risques associés à une conclusion du 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 élaborer une politique d’investissement. La direction devrait communiquer périodiquement au Conseil les résultats de toute activité d'investissement, y compris, si tel est le cas, les raisons pour lesquelles il n'y a pas eu d'investissement, conformément à la politique d'investissement approuvée.

- Le service devrait envisager de permettre l’utilisation des cartes de crédit pour petits achats à certains membres du personnel, puisque l’utilisation de ces cartes peut aider à la réduction du nombre de factures des fournisseurs qui doivent être traitées. Des politiques et procédures de contrôle appropriées devraient être mises en place pour appuyer l’accroissement de l’utilisation de ce type de carte.

- La direction devrait réaliser un examen approfondi du cycle d’approvisionnement et de paiement du conseil scolaire et mettre en place le triple rapprochement automatique.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Les services techniques ont adopté plusieurs des principales pratiques suivantes dans l'exécution de leurs activités de conciergerie et d'entretien :

- 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.

- Les cadres du service des opérations et des installations possèdent les titres professionnels, les qualifications et l'expérience requis.
- 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.
- 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.
- En s'appuyant sur un processus de consultation, l'administration principale élabore et présente un plan pluriannuel 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. Le plan est approuvé par le Conseil et peut être consulté par la population.
- 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.
- Un système complet est en place pour inscrire les dépenses au budget, faire le suivi de la consommation et la réglementer et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies.
- Le Conseil a adopté une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable.

Les services techniques se fixent des objectifs basés sur le plan stratégique du conseil scolaire et conservent un fichier sur un disque partagé pour aider à l'organisation des projets et au suivi des objectifs internes. Toutefois, les documents de planification du service n'incluent pas d'objectifs mesurables qui comportent des responsabilités définies et des échéances précises. La direction devrait envisager d'élaborer un plan annuel de service comprenant ces renseignements. Ce plan devrait être conforme à l'orientation stratégique du conseil et au plan opérationnel annuel, une fois établi.

Dans plusieurs installations, le conseil scolaire a commencé à utiliser des produits de nettoyage, des systèmes et des procédures écologiques, comme des brosseuses et des sèche-mains. Il n'a toutefois pas mis en œuvre de programme d'écopropreté officiel. Le conseil scolaire travaille à la mise en œuvre complète de produits écologiques et devrait pour ce faire se référer au *Guide du Programme d'écopropreté* du ministère de l'Éducation, ce qui l'aidera à mettre en place un programme

d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.

Le conseil scolaire a intégré des éléments de gestion de l'énergie aux plans des installations. Les objectifs en matière de gestion de l'énergie ont été inclus dans le guide à l'intention des concierges et transmis au comité consultatif de la direction de l'éducation sur la conservation de l'énergie. Toutefois, les conseillères et conseillers scolaires n'ont pas encore établi de plan officiel de gestion de l'énergie. Le conseil scolaire devrait continuer, au moyen de ses initiatives et plans actuels, à établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie, conformément à la *Loi de 2009 sur l'énergie verte* adoptée par l'Ontario, qui comprend des mesures à implanter et des outils de contrôle et de gestion du plan.

La ou le gestionnaire de la santé, de la sécurité et du bien-être, qui relève de la surintendance des services aux employés, est responsable des questions de santé et de sécurité au travail. Le conseil scolaire a mis en place un certain nombre de pratiques répondant aux exigences de santé et de sécurité au travail, mais il ne dispose actuellement d'aucun plan dans ce domaine. Le conseil scolaire devrait aller au-delà de ces pratiques actuelles et élaborer, mettre en œuvre et surveiller un plan de santé et de sécurité au travail qui reflète ses politiques et procédures administratives. Cette mesure garantirait aussi que le conseil scolaire respecte les exigences de la loi dans ce domaine.

La responsabilité générale des procédures liées à la sécurité des employées et employés incombe aux services techniques, ce qui implique la contribution significative de la ou du gestionnaire de la santé, de la sécurité et du bien-être. Grâce à cette collaboration, le conseil scolaire applique des procédures détaillées de sécurité et de prévention des incendies. Il serait souhaitable que la direction réunisse tous les plans d'urgence existants en un seul document de politique qui comprendrait un plan d'intervention détaillé en cas d'urgence et de crise.

La sensibilisation aux problèmes de santé du conseil scolaire repose sur trois piliers, et la tâche de gérer l'initiative sur les écoles saines incombe à un membre du personnel. Bien que plusieurs initiatives pour des écoles saines existent, il n'y a pas actuellement de stratégie clairement articulée qui puisse être appliquée uniformément dans l'ensemble du système. Le conseil scolaire devrait continuer d'élaborer une stratégie globale relative à la santé qui tient compte de ses politiques et de ses procédures en la matière, dans le but de promouvoir la santé et le bien-être des élèves et de tous les groupes d'employés.

Recommandations:

- Le service devrait envisager d'élaborer un plan annuel qui correspond au plan opérationnel et à l'orientation stratégique globale du conseil scolaire. Ce plan permettrait au service de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.

- Le conseil scolaire devrait se fonder sur le *Guide du Programme d'écopropreté* du ministère pour mettre en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.

- En se fondant sur les données en matière de consommation d'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.

- Le conseil scolaire devrait élaborer un plan de santé et de sécurité au travail qui lui permet de respecter les exigences de la loi dans ce domaine, tant pour les élèves que pour tous les groupes d'employés.

- Le conseil scolaire devrait établir une stratégie de sécurité qui correspond à ses politiques relatives à la sécurité des élèves et qui se conforme aux exigences de la loi en la matière, tant pour les élèves que pour tous les groupes d'employés.

- 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.

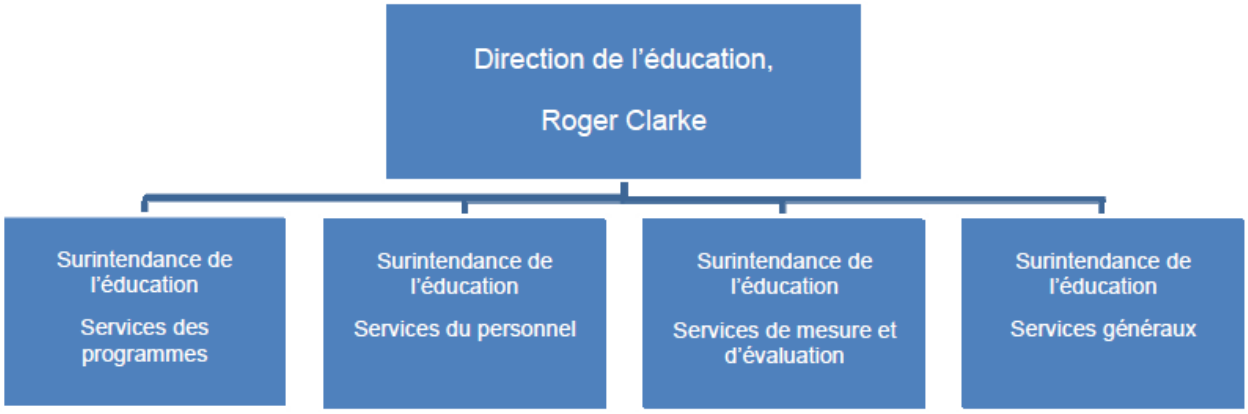
1. Contexte et aperçu

1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le Renfrew County District School Board est animé par l'atteinte d'un objectif commun à toutes ses écoles : la réussite de chaque élève. Les parents, les enseignantes et enseignants, le personnel de soutien, l'administration et les conseillères et conseillers scolaires ont un but en commun, celui de soutenir les élèves, de les stimuler et de les encourager à réaliser leur plein potentiel. Offrant une éducation publique à 9 570 élèves, le conseil scolaire propose une vaste gamme de programmes dans ses 34 écoles.

Depuis 2002-2003, l'effectif a baissé d'environ 1 788 élèves, soit un taux de 15,75 %. L'effectif du conseil scolaire continue de diminuer.

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



1.2 Principales priorités du conseil scolaire

Énoncé de vision :

Le Renfrew County District School Board a élaboré l'énoncé de vision suivant :

« Le Renfrew County District School Board célèbre les contributions uniques de chaque individu et cultive un environnement qui met en valeur l'imagination et l'innovation. Nous guidons nos élèves et leur offrons notre soutien alors qu'ils envisagent les possibilités sans cesse changeantes qu'offre le XXIe siècle et qu'ils découvrent leur propre itinéraire d'études qui les mènera au succès. »

Cet énoncé de vision est accompagné d'un énoncé de mission, d'un ensemble de valeurs et de priorités auquel adhèrent tous les membres de notre personnel. Les voici :

Énoncé de mission :

« Les membres du Renfrew County District School Board travaillent de concert pour créer des expériences éducationnelles exceptionnelles qui honorent le caractère unique de chaque individu. »

Valeurs :

- Attention
- Respect
- Responsabilité
- Honnêteté
- Esprit d'initiative
- Optimisme
- Courage
- Persévérance

Devise :

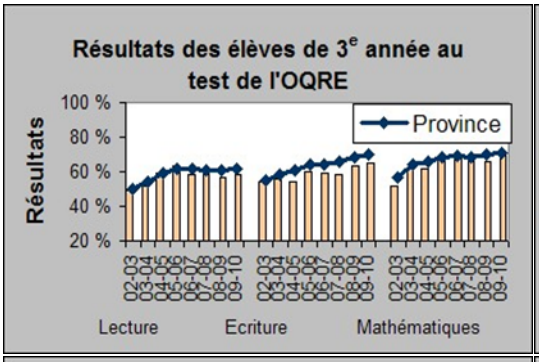
La détermination : on la vit et on l'apprend.

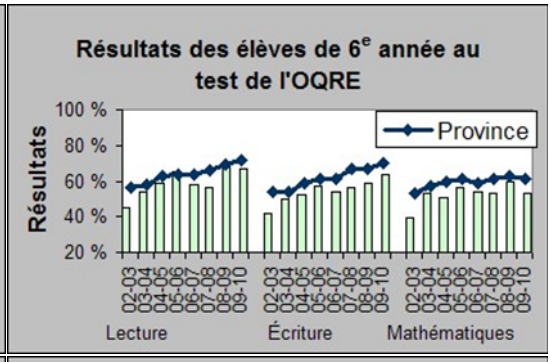
1.3 Rendement des élèves

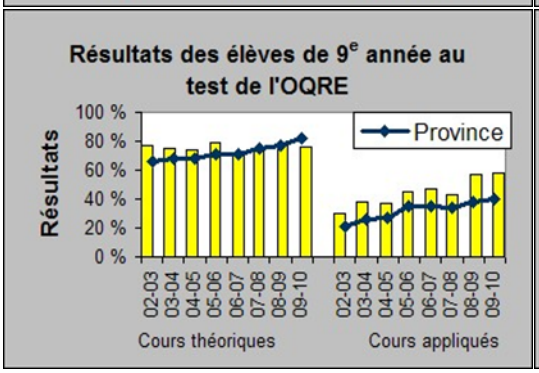
Les résultats du conseil scolaire aux tests de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) indiquent que les résultats des élèves de 3e année en lecture, en écriture et en mathématiques sont dans la moyenne provinciale ou inférieurs à celle-ci. Les résultats des élèves de 6e année, à l'exception des résultats en lecture de deux années, sont en deçà de la moyenne provinciale.

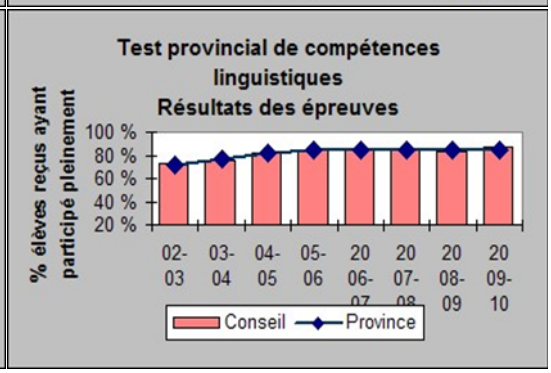
Les résultats des élèves de 9e année aux tests de l'OQRE sont constamment supérieurs à la moyenne provinciale, sauf en 2009-2010 où les résultats des élèves étaient inférieurs à la moyenne provinciale. Les résultats du conseil scolaire au Test provincial de compétences linguistiques ont atteint ou légèrement dépassé la moyenne provinciale.

Les tableaux suivants illustrent les résultats aux tests de l'OQRE qu'ont obtenus les élèves de l'élémentaire du conseil scolaire au cours des huit dernières années :









1.4 Sommaire financier

Le conseil scolaire a présenté un budget équilibré au ministère depuis 2007-2008, sauf pour un déficit voulu pour l'année 2009-2010.

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

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

Données financières – résumé (Revenus)

Revenus	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Subventions générales	72 909 478 $	76 633 806 $	79 573 193 $
Impôt local	22 163 367 $	22 350 577 $	22 764 499 $
Revenus du conseil scolaire	1 651 570 $	1 366 448 $	984 265 $
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	2 676 183 $	2 960 582 $	2 961 077 $

Revenus	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Total des revenus	**99 400 598 $**	**103 311 413 $**	**106 283 034 $**

Données financières – résumé (Dépenses)

Dépenses	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Dépenses de fonctionnement	95 883 318 $	101 294 407 $	103 035 621 $
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	2 636 270 $	1 956 864 $	4 513 079 $
Virement à/de la réserve	326 997 $	-7 770 $	0 $
Total des dépenses	**98 846 585 $**	**103 243 501 $**	**107 548 700**
Excédent (déficit)	**554 013 $**	**67 912 $**	**-1 265 666 $**

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	5 910 374 $	5 982 875 $	5 982 875 $
Réserve pour les fonds de caisse	152 117 $	152 117 $	152 117 $
CSPAAT	1 015 881 $	1 015 881 $	1 015 881 $
Divers	1 285 760 $	1 293 667 $	1 293 667 $
Réserves pour les « Lieux propices à l'apprentissage »	1 209 880 $	1 224 718 $	1 224 718 $
Total des fonds de réserve	**9 574 012 $**	**9 669 258 $**	**9 669 258 $**
Réserve pour dépenses de classe	2 592 310 $	2 624 109 $	2 606 129 $
Installations destinées aux élèves	4 125 246 $	5 052 554 $	5 052 554 $
Produits de réserve de disposition – bâtiments scolaires	412 712 $	503 776 $	503 776 $
Efficacité énergétique - Opérations	0 $	145 156 $	0 $
Efficacité énergétique - Immobilisations	0 $	701 627 $	487 659 $
Total des revenus reportés	**130 268 $**	**9 027 222 $**	**8 650 118 $**
Total des réserves et des revenus reportés du conseil	**16 704 280 $**	**18 696 480 $**	**18 319 376 $**

1.5 Principales statistiques du Renfrew County District School Board

Le tableau suivant montre les principales statistiques du conseil scolaire. Il en ressort, entre autres choses, que le conseil scolaire affiche une baisse des effectifs depuis 2002-2003.

Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres reels 2002-2003	Prévisions révisées 2009-2010
EQM de l'école de jour – élémentaire	6 877	5 573
EQM de l'école de jour – secondaire	4 481	3 998
Effectif total de l'école de jour	**11 358**	**9 570**

Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-04	2009-2010
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	30%	91%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	62%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	25,11	24,1
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	38%	100%
Pourc. de classes à années multiples	43%	67%

Personnel

Personnel	2003-04	2009-2010
Enseignantes et enseignants	667	628
Aides-enseignantes et aides-enseignants	107	119
Autres personnes-ressources pour les élèves	55	79
Personnel administratif de l'école	40	40
Personnel de bureau de l'école	58	59
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	114	117
Autre personnel hors classe	37	41
Total du personnel	**1 078**	**1 083**
Rapport élèves-enseignant	**1:17**	**1:15**

Personnel	2003-04	2009-2010
Employés EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)[1]	**94,9**	**113,2**
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	**77,3%**	**79,5%**

Éducation de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté	2003-04	2009-2010
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	9 019 408 $	11 838 337 $
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	7 550 573 $	9 825 556 $
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	**1 468 835 $**	**2 012 781 $**

Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-04	2009-2010
Nombre d'écoles	36	34
Effectif total de l'école de jour	11 358	9 570
Capacité totale (places)	16 811	14 101
% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)	**67,6%**	**67,9%**
Superficie du conseil scolaire (km2)	**8 042**	**8 740**
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires	**8**	**8**

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

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

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

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

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

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

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

Établissement d'un modèle de gestion efficace

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Pratique adoptée?
Le modèle de gestion du conseil scolaire définit clairement la division des tâches et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation pour le maintien de relations de travail efficaces. Le modèle de gestion reflète les rôles et les responsabilités prévus dans la *Loi sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires* (projet de loi 177).	Non

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

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

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'efficience 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.	Oui

Participation des intervenants

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

Établissement d'un modèle de gestion efficace

La structure de gestion du Renfrew County District School Board est appuyée par huit conseillères et conseillers élus et d'une élève conseillère ou un élève conseiller. L'examen opérationnel a eu lieu une semaine après les élections du conseil scolaire d'octobre 2010, à la suite desquelles des changements ont été apportés au sein du Conseil.

Au moment de l'examen opérationnel, le Conseil était en cours d'élection d'une nouvelle présidence. Les relations de travail entre l'administration principale, l'ancienne présidence et les conseillères et conseillers scolaires sont fondées sur la collégialité, et les communications interpersonnelles sont régulières. La direction ne prévoit aucun changement aux relations de travail entre le nouveau Conseil et la présidence. Avec

l'appui de l'administration principale, les nouveaux membres du Conseil participent à des séances d'orientation et de formation en plus de bénéficier du mentorat officieux de membres chevronnés.

Le modèle de gestion du conseil scolaire a pour but de différencier les responsabilités concernant les politiques de celles concernant les opérations. Les conseillères et conseillers scolaires et le personnel du conseil scolaire s'entendent tous pour dire que la direction de l'éducation s'occupe des opérations et que le Conseil établit les politiques et les orientations stratégiques. Une récente révision du guide des politiques du Conseil (qui contient 15 politiques et de 50 à 60 procédures opérationnelles) a aidé à clarifier la répartition des tâches entre le Conseil et le directeur de l'éducation. En plus d'avoir précisé davantage les différents rôles, le Conseil a récemment procédé à une restructuration organisationnelle à l'échelle de l'administration principale.

La direction indique que par suite de cet exercice de consultation, le conseil scolaire est davantage en harmonie avec les services nécessaires à l'atteinte des buts opérationnels et des objectifs en matière de rendement des élèves. L'administration principale du conseil scolaire (le conseil exécutif) est dorénavant composée du directeur de l'éducation et des surintendances de l'éducation, et est responsable de fixer les objectifs et les priorités générales. Le conseil exécutif délègue certaines responsabilités au comité directeur des opérations (qui comprend les directions d'école et les gestionnaires) qui, à l'aide de ses sous-comités, effectue des recherches et examine en détail les problèmes et, par la suite, fait son rapport au conseil exécutif. Le comité directeur des opérations maintient un cycle continu d'examen des procédures administratives et des politiques.

Malgré ses récentes modifications au guide sur les politiques, le Conseil n'y a pas incorporé tous les éléments principaux de la *Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires* (projet de loi 177). Ce projet de loi, entré en vigueur le 15 décembre 2009, clarifie les rôles et les responsabilités des conseils scolaires, des conseillères et conseillers scolaires, des présidences de Conseil et des directions de l'éducation. Le conseil scolaire devrait mettre à jour son modèle de gestion pour l'adapter aux rôles et responsabilités prévus dans le projet de loi 177. Cela nécessiterait la mise en place un code de conduite à l'intention des conseillères et conseillers scolaires ainsi que l'examen de leur rôle dans les négociations collectives et le processus d'embauche de personnel autre que la direction de l'éducation. Le ministère apporterait toute aide supplémentaire dans ce domaine à la demande du conseil scolaire.

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

- Comité du développement du caractère et de la communauté
- Comité des communications et de la technologie
- Comité consultatif de la direction de l'éducation en matière d'éducation des Autochtones
- Comité d'examen de la direction de l'éducation
- Comité des finances
- Comité des ressources humaines
- Comité des négociations
- Comité des programmes
- Comité des biens et du transport
- Comité de régie du consortium conjoint de transport de Renfrew County
- Comité consultatif pour l'enfance en difficulté (CCED)
- Comités des délégués suppléants de l'Association des conseils scolaires publics de l'Ontario (ACSPO)

Le directeur de l'éducation est en fonction depuis deux ans et fait l'objet chaque année d'une évaluation du rendement officielle. Les évaluations du rendement sont effectuées par la présidence et la vice-présidence du Conseil, ainsi que l'ancienne présidence et la présidence en fonction du comité des ressources humaines.

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

Le conseil scolaire fonctionne selon le plan stratégique pluriannuel 2007-2011. Avant l'élaboration du plan actuel, le conseil scolaire appliquait les même trois principes directeurs qui régissent le plan aujourd'hui. Au moment de l'examen, le plan stratégique actuel, approuvé par le Conseil, avait été officialisé et sa mise en place était presque terminée; il restait notamment l'élaboration d'un nouveau logo pour le conseil scolaire et la présentation du plan définitif aux intervenants. Les objectifs qui relèvent de chacune des trois priorités stratégiques (scolaires et non scolaires) sont mis à jour chaque année. Voici un résumé du plan stratégique :

Voici les principes directeurs et les objectifs qui leur sont associés :

- L'excellence dans l'enseignement et l'apprentissage – Amélioration du rendement individuel et de l'engagement des élèves par la mise en place de meilleures pratiques éducationnelles.
    - Élaborer, communiquer et mettre en application un plan d'amélioration du conseil scolaire qui établit des normes de rendement élevées pour tous les élèves.
    - Développer et mettre en valeur l'engagement des élèves par la mise en place de programmes novateurs et le recours à la technologie.
    - Développer et mettre en valeur les compétences nécessaires à la vie au XXIe siècle.
- Des milieux d'apprentissage sécuritaires, respectueux et empreints de bienveillance.
    - Promouvoir le développement du caractère.
    - Mettre sur pied des pratiques environnementales écologiques
    - Promouvoir les programmes des écoles et des services qui améliorent la santé, la sécurité et le bien-être de nos élèves et de notre personnel.
- Une utilisation judicieuse des ressources.
    - Mener annuellement des évaluations systématiques dans le but de rentabiliser les opérations.
    - Développer nos ressources humaines en améliorant nos pratiques de recrutement, de perfectionnement du personnel et de planification de la relève.
    - Mettre sur pied des partenariats communautaires qui favorisent la réussite des élèves.

Le processus d'élaboration du plan, échelonné sur 18 mois, a débuté avec l'identification par le conseil exécutif d'un décalage entre l'ancienne politique concernant l'énoncé des objectifs principaux du district et sa vision actuelle. Le conseil exécutif a mis sur pied un comité de visualisation composé de conseillères et conseillers scolaires, d'administratrices et administrateurs, d'élèves et de gestionnaires. Le comité embauche des intervenants de la communauté pour aider à la formulation du plan stratégique. Un site Web a été mis sur pied pour faciliter la participation du public et les inviter à réagir aux idées proposées. Le principal défi du comité a été de mettre en

œuvre la nouvelle stratégie, ce qui a été possible grâce au développement d'« interventions » s'harmonisant avec chacune des priorités stratégiques et le plan d'amélioration scolaire du conseil scolaire.

En plus de ce plan stratégique pluriannuel, le conseil scolaire devrait concevoir un plan opérationnel annuel officiel pour améliorer davantage son efficacité opérationnelle et permettre au directeur de l'éducation de rendre compte des résultats de certaines questions spécifiques. Ce plan couvrirait toutes les opérations, y compris les ressources humaines, la gestion financière et la gestion des installations. Le plan opérationnel annuel devrait être conforme au plan stratégique pluriannuel du Conseil, mettre en valeur la façon dont l'orientation stratégique du conseil est mise en œuvre, et souligner les réussites.

Les différents comités tiennent le Conseil au courant du plan stratégique et du plan opérationnel appliqués à l'échelle du conseil scolaire. Toutefois, le Conseil ne reçoit pas de rapport sur l'état ou les résultats de ces plans. L'administration principale devrait communiquer annuellement aux conseillères et conseillers scolaires l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel.

Processus décisionnel

Le processus d'établissement de l'ordre du jour et de prise de décision est officiel et comprend les questions de rendement des élèves et de rendement opérationnel. Les points à inclure à l'ordre du jour du Conseil sont examinés au cours des réunions hebdomadaires du conseil exécutif. Cette version provisoire de l'ordre du jour est ensuite corrigée et approuvée par la présidence. Finalement, les dossiers de l'ordre du jour sont envoyés aux membres du Conseil trois jours avant la réunion du Conseil.

Le conseil scolaire dispose de processus appropriés à l'élaboration et la mise à jour périodique des politiques et procédures administratives. La procédure administrative 121 prévoit : *« La direction de l'éducation considère qu'un examen régulier et cyclique des procédures administratives, qui permet aux intervenants concernés de s'exprimer, donne lieu à des opérations plus efficaces à travers le système d'éducation. »* Cette procédure fait le compte rendu des étapes du processus d'examen d'une politique. Le calendrier d'examen des politiques administratives est établi par le comité directeur des opérations, et un examen initial est mené par le conseil exécutif qui fait alors part de ses problèmes et inquiétudes au comité directeur des opérations afin que ses membres examinent la procédure. Au cours de l'examen, le comité peut consulter le Conseil, les conseils d'écoles, le Conseil des administrateurs des écoles secondaires et le Conseil administratif des écoles élémentaires. Le comité rédigera des recommandations de changements et les proposera au conseil exécutif. Une fois ces recommandations approuvées, le directeur de l'éducation les communiquera au conseil, au personnel et aux intervenants en affichant un billet sur le site Web du conseil scolaire.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Les fonctions administratives du conseil scolaire sont divisées entre la cadre supérieure ou le cadre supérieur de l'administration des affaires et trois surintendances de l'éducation : les services des programmes, le service aux employés et les services d'évaluation. Ces cadres relèvent du directeur de l'éducation et ont chacun leur portefeuille distinct. Le conseil scolaire évalue les rôles et les structures. Les descriptions d'emploi de tous les cadres supérieurs (y compris les gestionnaires) ont été révisées au cours des cinq dernières années. Le conseil scolaire a évalué l'efficacité de la structure hiérarchique interne et a aussi engagé un consultant externe pour comparer cette structure hiérarchique à celles des autres conseils scolaires. La direction affirme que des changements à la structure administrative ont aidé à influencer positivement les opérations du conseil scolaire. On trouve sur le site Web du conseil scolaire un annuaire des membres de l'administration principale, dont les coordonnées générales et un organigramme à jour.

Relève et développement du talent

L'important plan de relève et de développement du talent du conseil scolaire résulte d'un processus de consultation participatif. Le conseil scolaire tient des dossiers rigoureux des besoins du plan de relève de développement du talent à l'aide des résultats des auto évaluations du leadership et d'un suivi rigoureux des départs à la retraite au sein de tous les groupes d'employés. Le programme utilisé pour permettre la planification de la relève a été conçu pour les directeurs d'école, mais s'adresse désormais aussi aux gestionnaires des services non scolaires.

Pour établir une liste des départs à la retraite connus, les superviseures et superviseurs posent au personnel une série de questions standards qui laissent savoir à l'administration principale quels sont les plans de ses employées et employés pour les prochaines années. Ces questions ciblent surtout la retraite, mais certaines (par exemple, « Où vous voyez-vous dans cinq ans? ») concernent les besoins liés à la progression de carrière et au perfectionnement professionnel. Les superviseures et superviseurs peuvent ainsi rafraîchir annuellement leur plan de relève et prévoir les problèmes ou défis auxquels ils seront confrontés par suite de départs d'employées et employés. La planification de la relève tient compte des plans opérationnels et des difficultés du système, ainsi que de la réduction du personnel causée par des fermetures d'écoles et le regroupement de familles d'écoles.

Les programmes de leadership, en tant qu'éléments de la planification de la relève, sont également offerts au personnel selon les besoins du système et l'attitude générale et les ambitions de chaque employée et employé. Le programme d'évaluation du leadership du conseil scolaire est un processus de présélection et de formation à l'intention des individus qui voudraient obtenir un poste de direction d'école ou de

direction adjointe au sein du conseil scolaire. Ce programme est ouvert aux candidates et candidats internes et externes qui ont terminé au minimum la première partie du Programme menant à la qualification de directrice ou de directeur d'école (PQD). Une fois que les candidates et les candidats ont été acceptés au programme d'évaluation du leadership, ils procèdent à un examen tous azimuts et participent à une journée de simulation d'une journée typique dans la vie d'une directrice ou d'un directeur d'école. La direction retient ensuite des candidates et candidats qui compétitionnent entre eux pour l'obtention d'un poste de direction ou de direction adjointe.

Participation des intervenants

Le conseil scolaire fait activement et régulièrement participer les différents intervenants (internes et externes) grâce à divers moyens de communication, comme les bulletins imprimés et le site Web du conseil scolaire. Les communications au sein du Conseil représentent une charge de travail à temps partiel et sont la responsabilité de l'un des employés à temps plein du conseil scolaire. Les conseillères et conseillers scolaires communiquent activement avec les intervenants sur différentes questions, dont le processus d'examen des installations. Les conseillères et conseillers scolaires reconnaissent la présidence en tant que porteparole officiel du Conseil, comme le prévoit la politique de gestion. Cette politique est respectée par les membres du Conseil.

Au moment de l'examen, le conseil scolaire a reconnu les avantages d'une approche communautaire et d'un engagement envers la communauté, et se concentre maintenant à doter le conseil scolaire d'un plan de communication annuel plus officiel.

Les membres de l'équipe d'administration principale et le Conseil participent activement à différentes tribunes provinciales, y compris celles de l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO) et du Réseau informatique éducationnel de l'Ontario (RIEO). Le conseil scolaire encourage les employées et employés de toutes les catégories à prendre part aux comités de secteur pour favoriser le partage et l'apprentissage des connaissances.

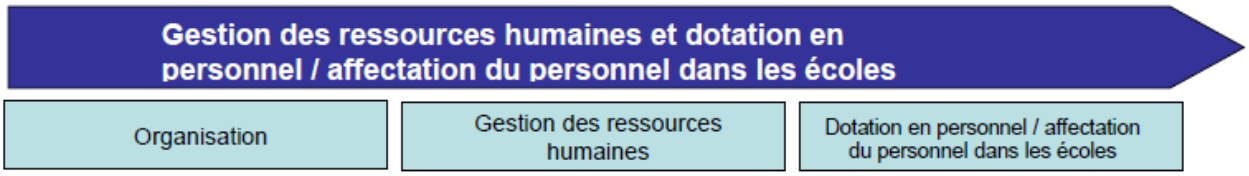
Recommandations:

- Le conseil scolaire devrait élaborer une politique de gestion officielle qui définit clairement la division des tâches et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires, la présidence du Conseil et la direction de l'éducation. Le modèle de gestion du conseil scolaire devrait refléter les rôles et les responsabilités prévus dans la *Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires* (projet de loi 177) et devrait comprendre un code de conduite à l'intention des conseillères et conseillers scolaires.

- Le conseil scolaire devrait concevoir un plan opérationnel annuel officiel qui correspond aux objectifs stratégiques pluriannuels du Conseil. Ce plan devrait traiter de tous les aspects de ses opérations non scolaires, y compris les ressources humaines, les finances et la gestion des installations. Cela permettra aussi à tous les services de faire le suivi et de faire état, tout au long de l’année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.

- L'administration principale devrait communiquer annuellement aux conseillères et conseillers scolaires l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel du conseil scolaire, une fois qu’ils sont au point.

3. personnel/affectation du personnel dans les écoles – Conclusions et recommandations



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

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

3.1 Organisation des ressources humaines

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

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

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

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

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 établit un calendrier qui présente sommairement les responsabilités et les questions courantes au sein du service. En plus des procédures du service, la direction met en œuvre des projets stratégiques, dont la mise en place de nouveaux

systèmes associés aux plans de projet. Toutefois, ces plans de projet ne sont pas inclus dans le calendrier du service. Le service devrait remanier son calendrier en élaborant un plan annuel comprenant des objectifs mesurables, des responsabilités définies et des échéances cibles. Le plan établirait un lien entre les priorités du service, les indicateurs de rendement et les responsabilités propres à chaque unité et à chaque personne, simplifierait la définition des rôles, permettrait la collaboration entre les membres de l'équipe et donnerait une vue d'ensemble de la feuille de route du service. Le plan devrait s'harmoniser avec le plan stratégique et le plan opérationnel du conseil scolaire une fois que ces derniers auront été élaborés.

Les employées et employés du service tiennent des réunions hebdomadaires pour s'assurer qu'ils suivent le calendrier du service et pour aborder les problèmes et préoccupations dans le système. Le service utilise un nouveau logiciel de gestion des RH pour améliorer la qualité des processus de rapports internes. Par le passé, le service réalisait des sondages officiels pour obtenir un retour d'information concernant les services et les besoins. Le service effectue actuellement un sondage sur la satisfaction, principalement au niveau de la santé et du bien-être, auprès de son personnel. Les commentaires sur les services offerts sont aussi communiqués de façon informelle.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service des ressources humaines est composé de la ou du gestionnaire des ressources humaines, d'une ou d'un généraliste en RH, récemment nommé, et de deux adjointes administratives ou adjoints administratifs. Les descriptions d'emploi des membres du service des RH sont exactes et à jour. Les coordonnées du personnel et l'organigramme se trouvent sur le site Web du conseil scolaire. Les membres du service possèdent les titres professionnels et les certifications nécessaires, dont des certificats en RH, et suivent des programmes de formation continue pour obtenir le titre de comptable général accrédité (CGA).

Surveillance et communication des politiques

Le service des RH est responsable de la surveillance et de la mise à jour des politiques, dont le recrutement du personnel enseignant, les évaluations du rendement, l'encouragement à l'assiduité, les bénéfices et l'orientation du nouveau personnel. Le service reste en constante communication avec le personnel de supervision et les représentantes et représentants syndicaux pour faciliter les relations de travail entre les différents groupes d'employés. La formation offerte au personnel de supervision est adaptée selon le groupe de travailleurs et leurs besoins particuliers.

Recommandation:

- Le service des RH devrait envisager l'élaboration d'un plan annuel qui correspond au plan opérationnel et à l'orientation stratégique globale du conseil scolaire, ce qui lui permettrait de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.

3.2 Gestion des ressources humaines

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

- si la planification et les processus en place permettent de recruter et d'embaucher suffisamment de personnel qualifié pour soutenir les objectifs 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.	Oui
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	Oui

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Pratique adoptée?
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.	
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.	Oui
La direction des RH tient à jour et communique des politiques et modalités disciplinaires officielles pour tout le personnel.	Oui
Le service des RH appuie activement les activités de perfectionnement professionnel du conseil scolaire.	Oui

Méthodes et programmes de 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.	Non
Le conseil scolaire dispose d'un programme de soutien de l'assiduité bien établi comprenant des politiques et modalités approuvées pour réduire au minimum le coût de l'absentéisme.	Oui

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Pratique adoptée?
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.	Oui

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.	Oui
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 des procédures administratives qui font état des procédures d'embauche du personnel enseignant, du personnel enseignant suppléant et du personnel de soutien. Les procédures de recrutement du conseil scolaire sont gérées par le service des RH, qui offre à tout le conseil scolaire du soutien, du coaching et de l'encadrement lors des procédures d'embauche.

Lors de ses activités de recrutement, le conseil scolaire a fixé son attention sur des secteurs précis, comme l'Université Queen's, l'Université d'Ottawa et l'Université de Nipissing. Lorsqu'elle visite ces établissements, l'équipe de recrutement est composée de directions d'école et d'au moins une surintendance de l'éducation. Un membre de l'équipe de recrutement sera francophone. Les équipes de recrutement et les syndicats discutent des besoins en personnel avant leurs voyages de recrutement afin de mieux comprendre les besoins du système et de concentrer les efforts de recrutement. Les équipes de recrutement n'acceptent pas les curriculum vitae au cours des visites ou des salons de l'emploi; les candidates et candidats sont encouragés à postuler en ligne. Cependant, les équipes de recrutement acceptent les curriculum vitae pour les postes d'enseignement du français et des technologies, car habituellement, il y a pénurie de candidates et de candidats dans ces deux domaines de spécialisation.

En général, les pratiques de recrutement du conseil scolaire attirent une quantité suffisante de candidates et candidats qualifiés, surtout depuis que le conseil scolaire voit son effectif chuter. Le processus de recrutement commence lorsqu'un poste devient vacant et que la direction d'école en informe le service des RH, qui crée les offres d'emplois. Comme le mentionnent les conventions collectives, les offres d'emploi sont d'abord affichées à l'interne. Lorsqu'il a été déterminé qu'il n'y a pas de candidats qualifiés à l'interne, l'offre d'emploi est publiée à l'externe, sur les sites Web d'embauche.

Le service des RH retrace les candidates et candidats à l'aide d'une base de données électronique qui facilite le processus d'embauche. Les directions d'école sont responsables, avec l'aide des RH, de l'embauche pour les rôles particuliers. Les conseils d'école participent à l'élaboration des critères d'embauche en déterminant les qualités recherchées chez la candidate idéale ou le candidat idéal. Les comités d'embauche doivent être composés d'un minimum de trois individus, dont au moins un du sexe opposé à celui de la personne rencontrée. Par le passé, des conseillères et conseillers scolaires ont fait partie des comités d'embauche, mais, depuis la clarification apportée par le projet de loi 177, ils n'y participent plus, sauf pour l'embauche d'une direction de l'éducation.

Le conseil scolaire dispose de processus pour cerner et éliminer les préjugés discriminatoires et les barrières systématiques qui entravent la recherche, la sélection,

l'embauche, le mentorat et l'avancement du personnel. La politique 250 concerne la formation et les politiques visant la transparence des pratiques de recrutement et d'embauche. Le service des RH continue à travailler à la normalisation des embauches de personnel au sein de tout le conseil scolaire. D'une manière générale, le processus d'embauche est normalisé, mais les différents services n'ont pas tous centré leurs efforts de recrutement et de publicité de la même façon, puisque le système d'embauche du conseil scolaire est décentralisé.

Relations de travail

La direction des RH et l'administration principale ont mis sur pied plusieurs comités patronaux-syndicaux qui se réunissent régulièrement et dont le mandat est précisé dans les conventions collectives. Les comités patronaux-syndicaux suivants représentent les unités de négociation collective du conseil scolaire. Les voici :

- Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario (FEEEO), personnel enseignant du palier élémentaire, comité responsable de la dotation
- FEEEO, personnel enseignant du palier élémentaire, comité des procédures en cas d'excédent de personnel enseignant
- Fédération des enseignantes-enseignants des écoles secondaires de l'Ontario (FEESO), personnel enseignant du palier secondaire, comité d'affectation du personnel
- FEEEO, personnel enseignant suppléant, comité des relations entre le Conseil et le personnel enseignant suppléant
- FEESO, personnel enseignant suppléant, comité des relations entre le Conseil et le personnel enseignant suppléant
- FEEEO, personnel de soutien à l'éducation, comité mixte
- FEEEO, conseillères et conseillers en soutien scolaire, comité mixte
- Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP), section 1247, comité patronal-syndical
- SCFP, section 1247, comité mixte
- SCFP, section 1247, comité mixte d'évaluation des emplois
- SCFP, section 1321, comité patronal-syndical

- SCFP, section 1321, comité mixte d'évaluation des emplois
- FEESO, direction des bureaux, comité de perfectionnement professionnel
- FEESO, direction des bureaux, comité mixte d'évaluation des emplois

La direction tient à jour des documents qui contiennent les renseignements liés à l'appartenance aux comités et aux dates des réunions.

Le conseil scolaire compte sur de solides procédures dynamiques pour diminuer le nombre de griefs. Par le passé, la direction de l'éducation a tenu des réunions deux fois l'an avec l'équipe de leadership du syndicat; ces réunions incluent désormais les agentes et agents de supervision. Le comité consultatif sur le leadership du conseil scolaire, qui comprend les directrices et directeurs d'école ainsi que les gestionnaires de tous les services, contribue à améliorer les relations de travail. Les problèmes soulevés sont variés et, parmi ceux-ci, on trouve la pression exercée sur le personnel des services techniques, à cause de laquelle des programmes semblables au programme d'évaluation du leadership ont été élaborés pour ces employées et employés. Le conseil scolaire est encouragé à conserver son approche collaborative empreinte de collégialité en ce qui concerne les relations de travail.

L'équipe de négociation collective du conseil scolaire comprend la cadre supérieure ou le cadre supérieur de l'administration des affaires, deux conseillères et conseillers scolaires, une conseillère ou un conseiller externe spécialisé en relations de travail et la ou le gestionnaire des RH. La direction rapporte que le Conseil établit le cadre d'élaboration des négociations avec les groupes d'employés tandis que les conseillères et conseillers scolaires, riches de leur expérience, agissent en tant que personnes-ressources pour l'équipe de négociation. Toutefois, selon le projet de loi 177, les conseillères et conseillers scolaires ne devraient pas jouer de rôle direct dans les négociations collectives. Les conseillères et conseillers scolaires devraient continuer à établir la politique et le cadre des priorités des négociations, mais ne devraient pas y participer activement.

Processus d'évaluation du rendement des employés

Les processus d'évaluation du rendement concernent tout le personnel scolaire et la plupart du personnel non scolaire. Ces processus comprennent les contrôles de qualité et de rendement des concierges, les formulaires d'évaluation des enseignantes suppléantes et enseignants suppléants, en plus des processus d'évaluation du rendement du personnel enseignant et des aides-enseignantes et aides-enseignants. Les gestionnaires et les superviseures et superviseurs suivent annuellement une formation sur les méthodes d'évaluation du rendement afin d'offrir un meilleur coaching et un meilleur suivi de la gestion du rendement. Tous les documents faisant état de la

gestion du rendement sont conservés en format papier; d'ailleurs, le conseil scolaire travaille à rendre ces processus électroniques. Le conseil scolaire a recours au perfectionnement professionnel pour pallier les lacunes relevées dans les évaluations du rendement du personnel, comme il l'a fait en formant les membres du personnel enseignant en résolution de conflits. Le conseil scolaire devrait poursuivre ses processus d'évaluation du rendement et devrait développer les évaluations techniques de certains groupes d'employés, lorsque de telles évaluations sont nécessaires.

Le conseil scolaire utilise des mesures disciplinaires progressives pour encadrer l'ensemble du personnel. La direction tient à jour des politiques et des modalités disciplinaires officielles et les communique à son personnel. Lorsque la direction est confrontée à un problème sans précédent qui ne relève pas des procédures existantes, elle consulte des ressources juridiques.

Le perfectionnement professionnel n'est pas développé et offert de façon centrale par un seul service, mais il est plutôt géré par divers services et surintendances. Le conseil scolaire travaille actuellement à la centralisation de la surveillance du perfectionnement professionnel pour tous les membres du personnel, dont les syndiqués, ce qui exige la détermination des responsabilités liées à l'administration du perfectionnement professionnel et des autres processus connexes. Le processus de perfectionnement professionnel est abordé dans le plan d'amélioration du conseil scolaire et le plan stratégique; il s'agit d'un domaine d'intérêt particulier pour le conseil scolaire. Le perfectionnement professionnel a parfois été un élément de négociation, et l'assiduité à certaines des séances de perfectionnement est notée dans le dossier de perfectionnement professionnel des employées et employés présents.

Méthodes et programmes de soutien de l'assiduité

Le conseil scolaire a adopté un système pour surveiller l'assiduité du personnel. Le programme PARTNER, qui, jusqu'à maintenant, était surtout utilisé auprès des concierges, est actuellement reconfiguré de façon à l'appliquer à tous les groupes d'employés. La direction participe au développement de ce programme et elle y investit, notamment en évaluant le programme et en élaborant du matériel didactique pour aider les directions d'école et directions adjointes dans leurs efforts de gestion de l'assiduité.

PARTNER :

Prévention et bien-être

Assiduité

Rôles et responsabilités

Tolérance et équité

Notes médicales (preuves fournies)

Échéanciers

Retour au travail et adaptation

Un système électronique et des procédures papier sont utilisés pour faire le relevé des présences quotidiennes. Le conseil scolaire prévoir remplacer ces deux procédés par un système de gestion électronique récemment instauré. La direction est encouragée à poursuivre cet objectif, en portant une attention particulière à l'automatisation des processus papier utilisés pour les concierges. Ce système permettra aux directions d'école de gérer les présences quotidiennes dans leur école et de s'assurer que les dossiers sont à jour. Les rapports d'assiduité ont été présentés au Conseil à titre informatif et ont permis à la haute direction d'enquêter sur des enjeux ou des inquiétudes concernant l'assiduité du personnel.

Le conseil scolaire travaille à élargir la portée de son programme de gestion de l'assiduité et à l'appliquer à l'ensemble des groupes d'employés; le conseil scolaire devrait continuer en ce sens. La direction devrait aussi inclure la documentation officielle des processus et procédures qui fourniront, à elle-même et aux groupes d'employés, une approche ponctuelle, structurée et uniforme de l'amélioration de l'assiduité. Un programme plus officiel permettrait également au service de la santé, de la sécurité et du bien-être de pouvoir rendre compte périodiquement à la haute direction et au Conseil de l'efficacité du processus de gestion de l'assiduité.

Le service de la santé, de la sécurité et du bien-être produit des rapports d'assiduité et des statistiques-repères concernant les congés de maladie à l'aide des données du School Boards' Co-operative Inc. (SBCI). Les mesures internes en matière d'assiduité sont comparées chaque année; il en ressort notamment que les résultats des rapports de gestion sont à la baisse.

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

Le traitement de la paie du conseil scolaire est séparé des données sur le personnel, et toutes les opérations liées à la paie sont effectuées sur place. Le service des RH travaille à l'amélioration de son système de gestion électronique pour obtenir un meilleur suivi des paies et des services plus performants. Le programme actuel, qui a été créé à l'interne, sera remplacé par un système de gestion électronique qui répond aux normes de l'industrie. Les feuilles de présence, qui seront automatisées à des fins de rentabilité, seront consultables en ligne pour le personnel.

La direction des RH a mis en œuvre un programme d'équité salariale approuvé, et chaque groupe d'employés syndiqués dispose d'un comité mixte d'évaluation des emplois qui étudie les problèmes d'équité salariale. Trois fois par année, le service des

RH synchronise les qualifications des membres du personnel enseignant avec la base de données de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario.

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Le conseil scolaire a mis au point des procédures pour gérer ses régimes d'avantages sociaux de façon appropriée. Cela comprend une gestion des plans qui relève désormais exclusivement des services administratifs, et la diminution des coûts liés aux plans de gestion des limitations fonctionnelles, de retour au travail et d'adaptation. Les efforts de limitation des coûts sont efficaces lorsqu'ils sont explicites, comme lorsqu'ils ciblent des groupes d'employés précis. Le Conseil est tenu au courant des coûts liés aux régimes d'avantages sociaux lors de son renouvellement annuel, au cours du processus budgétaire. Il y a deux ans, le conseil scolaire a exploré le marché pour obtenir les services d'un nouveau fournisseur.

À l'avenir, pour étudier les régimes d'avantages sociaux du personnel, il a été proposé à la direction du conseil scolaire de retenir les services d'une vérificatrice ou d'un vérificateur externe. Aucune procédure de vérification externe n'est en place actuellement. Chaque année, en novembre, le service des RH transmet les données sur les cotisations des membres du personnel et de l'employeur au Régime de retraite des enseignantes et enseignants de l'Ontario (RREO) et au Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario (OMERS), afin que toutes les employées et tous les employés admissibles soient inscrits rapidement et en bonne et due forme.

La direction devrait régulièrement engager une tierce partie qui vérifierait que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux. Cette mesure garantirait le caractère juste et valable des remboursements de réclamations.

Surveiller la satisfaction du personnel

Le service effectue actuellement un sondage concernant la satisfaction des employées et employés, avec une attention particulière portée sur la santé et le bien-être. Les entrevues de fin d'emploi ne sont pas de rigueur et ne sont réalisées qu'à la demande de l'employée ou de l'employé qui quitte ses fonctions ou du conseil scolaire. Le conseil scolaire devrait officialiser le processus d'entrevue de fin d'emploi et s'assurer qu'il soit mené auprès de tous les groupes d'employés. Des pratiques comme les enquêtes menées auprès du personnel et les entrevues de fin d'emploi permettent à la direction de recueillir des données de grande valeur, tant pour le perfectionnement professionnel que pour l'élaboration de politiques susceptibles d'influer sur les relations avec le personnel.

Recommandations:

- Les conseillères et conseillers scolaires devraient établir la politique et le cadre des priorités qui régissent les négociations du conseil scolaire, mais ne devraient pas participer activement aux négociations collectives.

- La direction devrait continuer d'élaborer un programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme. Cette façon de faire lui permettrait de miser sur une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité au sein de tous les groupes d'employés.

- La direction devrait effectuer une vérification afin de s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux, ce qui garantirait le caractère juste et valable des remboursements de réclamations.

- La direction devrait envisager de mener des entrevues de fin d'emploi auprès de tous les membres du le personnel qui quittent le conseil scolaire afin d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis.

3.3 Dotation en personnel/affectation du personnel

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

- déterminer si des processus précis et efficients 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.	Oui
Le processus d'affectation du personnel permet de surveiller la conformité aux principaux paramètres politiques du ministère ou du conseil scolaire, notamment : effectif des classes, temps de préparation, exigences des conventions collectives et autres orientations du conseil.	Oui

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

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

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

L'affectation du personnel du conseil scolaire est régie par les conventions collectives et les lois provinciales applicables. Le processus tient compte de plusieurs facteurs, comme les prévisions de l'effectif, les besoins des élèves, l'effectif maximal des classes, les exigences énoncées dans les conventions collectives et les besoins en ressources et en programmes. La direction exécute les processus de dotation et d'affectation du personnel au moyen de modèles standards et d'un système électronique spécialisé.

Le processus de dotation en personnel du conseil scolaire est coordonné centralement. Une fois les affectations initiales terminées, les directions d'école sont consultées pour veiller à ce que les affectations correspondent aux situations spécifiques des écoles.

Les estimations initiales sont produites par le système électronique de dotation en personnel du service, au sujet duquel la direction a rapporté une diminution des coûts et une efficacité accrue, ce qui permet de réaliser des économies budgétaires démontrables. Ce système, implanté il y a quatre ans, fournit à la direction des renseignements sur les tendances en dotation. Les données agrégées sont fournies aux conseillères et conseillers scolaires. Une fois les affectations complétées, les directions d'école prennent les décisions concernant les affectations d'enseignantes et d'enseignants à leur école. Les directions d'école doivent faire savoir si elles considèrent que les affectations sont inappropriées ou si elles nécessitent davantage de personnel.

Le conseil scolaire utilise de nombreux processus pour adapter les affectations de personnel aux différents groupes. Les processus spécifiques d'affectation du personnel pour les différents groupes d'employés sont décrits ci-dessous.

Personnel scolaire

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

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

La dotation en personnel des directions d'école et des directions adjointes s'appuie sur l'effectif des écoles et les besoins opérationnels. Ces dotations sont revisées annuellement.

Aides-enseignantes et aides-enseignants

Les affectations se fondent sur le financement de l'éducation de l'enfance en difficulté et sur les besoins des élèves. L'affectation des aides-enseignantes et aides-enseignants est supervisée par la direction de l'éducation, qui consulte la surintendance de l'éducation de l'enfance en difficulté. Le service des RH supervise l'affectation et la mutation des aides-enseignantes et aides-enseignants tout au long de l'année.

Dotation en personnel de secrétariat

La dotation en personnel de secrétariat dépend du financement du ministère ainsi que de l'effectif et des besoins de chaque école. La dotation en personnel de secrétariat est examinée par le service des ressources humaines et par l'agente ou l'agent de supervision, en plus de faire l'objet de discussions avec les groupes d'employés syndiqués.

Dotation en personnel de conciergerie

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

Personnel paraprofessionnel

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

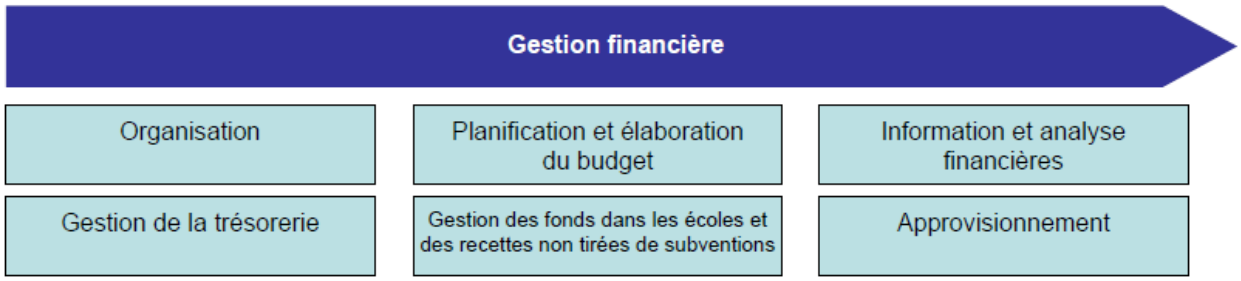
Personnel non syndiqué

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

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

Le conseil scolaire exerce une surveillance des niveaux de dotation en personnel, et les processus sont en place pour assurer une affectation appropriée. Le logiciel d'affectation du personnel du conseil scolaire compare les coûts estimés de dotation et les coûts réels pour déterminer s'il y a des irrégularités. Le service adapte l'affectation du personnel selon les ajustements apportés à l'effectif des classes au moins de septembre. Si l'affectation n'avait pas été faite avec exactitude, il y a lieu de suspendre tout ajustement de personnel, même si des mutations mineures au sein d'une même famille d'écoles permettent de limiter les perturbations majeures pour les élèves ou le personnel. 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. La direction a noté que l'affectation a toujours été très juste et que les niveaux d'affectation réels sont présentés au Conseil à titre informatif.

4. Gestion financière – Conclusions et recommandations



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

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

4.1 Organisation des finances

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

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

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

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

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.	Non

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, guidé par la cadre supérieure ou le cadre supérieur de l'administration des affaires et avec la participation de l'équipe des finances, élabore un plan annuel qui rend compte des exigences ministérielles et des projets du service. La majorité du

travail qu'effectue le service est fondée sur le cycle de présentation des rapports du ministère, dans le but de créer un cycle annuel prévisible pouvant être suivi par le service. Le service a également fait remarquer que ses objectifs et priorités annuels sont établis en fonction des échéanciers et objectifs budgétaires annuels approuvés par le Conseil par le plan stratégique. Tandis que les projets individuels des services peuvent comporter des objectifs, des échéanciers et la désignation de personnes responsables, ces détails ne sont pas inclus dans un plan de service annuel global.

La direction devrait élaborer un plan annuel de service dans lequel figureraient des objectifs mesurables, des renseignements relatifs aux responsables désignés et aux échéanciers, renseignements qui correspondraient au plan opérationnel annuel du conseil scolaire et au plan stratégique global. Ce plan établirait un lien entre les priorités du service, les indicateurs de rendement et les responsabilités, simplifierait la définition des rôles, permettrait la collaboration entre les membres de l'équipe et donnerait une vue d'ensemble de la feuille de route du service.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

La ou le gestionnaire du service des finances relève de la cadre supérieure ou du cadre supérieur de l'administration des affaires. Le service possède des descriptions claires des rôles et des responsabilités de tous les postes, y compris les qualifications requises. Le site Web du conseil scolaire fournit les coordonnées du service en plus d'un organigramme détaillé qui illustre les rapports hiérarchiques au sein du service. La direction a su recruter des candidates et candidats compétents et les conserver. Le personnel actuel possède les qualifications requises, y compris les titres de comptable général accrédité (CGA), et plusieurs membres du personnel travaillent actuellement à l'obtention d'autres titres.

Surveillance et communication des politiques

Le service est responsable d'élaborer les politiques et modalités financières et administratives, dont la petite caisse, les conditions de banque, l'approvisionnement, les appels d'offres, le programme des prêts de l'école et l'aliénation de l'équipement excédentaire. Le service exerce aussi une surveillance continue des paiements en argent au niveau des écoles. Le suivi est plus facile lorsque les écoles gèrent leurs fonds à l'aide d'un système électronique centralisé de gestion de l'encaisse. Le personnel du service effectue des vérifications sur place dans les écoles pour s'assurer que les processus sont bel et bien suivis, pour fournir une rétroaction concernant les pratiques efficaces et pour aider à la formation continue du personnel. En plus des visites des écoles, le service favorise la compréhension des politiques et procédures financières en formant son personnel, grâce à des formations annuelles pour les secrétaires d'école, des ateliers sur la gestion de budget avec les directrices et

directeurs d'école, et des notes de service mensuelles concernant les nouvelles procédures.

Recommandation:

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

4.2 Planification et élaboration du budget

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

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

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

Processus d'élaboration du budget annuel

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

Principales pratiques liées à la planification et à l'élaboration du budget	Pratique adoptée?
Les dépenses de dotation en personnel sont comparées à celles de conseils scolaires semblables et au modèle de financement pour une utilisation efficace des ressources.	Oui

Atténuation des risques et approbation du Conseil

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

Processus d'élaboration du budget annuel

Le conseil scolaire maintient son processus centralisé d'élaboration du budget annuel, constant année après année. Cependant, ce processus n'a pas été officiellement consigné. Le conseil scolaire devrait remédier à la situation afin d'assurer la transparence envers le Conseil et clarifier les rôles et les responsabilités du personnel du conseil scolaire.

Par exemple, 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 planification du budget commence chaque année au moment où les directions d'écoles fournissent les prévisions de l'effectif. Ces prévisions ont par le passé été très précises depuis que le conseil scolaire est touché par une baisse constante et prévisible des effectifs, et ce, au sein de toutes les collectivités sauf une. Les prévisions de l'effectif sont entrées dans une feuille centralisée de calcul électronique du salaire, ce qui permet de calculer l'estimation des coûts liés aux enseignantes et enseignants ainsi qu'aux aides-enseignantes et aides-enseignants. L'affectation du personnel de conciergerie et de secrétariat est ajustée périodiquement; tous les changements sont effectués en même temps pour réduire au minimum les perturbations dans le système.

Le budget en dotation est alloué une fois que les prévisions de l'affectation du personnel sont faites pour chacune des écoles. La dotation en personnel et l'affection du personnel, qui sont à la base du processus budgétaire, sont développées en collaboration avec les ressources humaines au début du mois de mars. Le conseil scolaire compare ses coûts de dotation en personnel enseignant à ceux de conseils scolaires semblables.

Le budget repose sur un processus de report par rapport à l'année précédente, et les excédents ou déficits budgétaires sont reportés au nouvel exercice. Les budgets des services n'augmentent pas automatiquement chaque année. Les niveaux budgétaires sont maintenus, ce qui produit une réduction budgétaire annuelle équivalente au taux d'inflation. Les demandes de financement ou de nouveau programme doivent être présentées avec un plan d'activités démontrant comment le financement peut être fourni à partir des budgets existants. Une ébauche du budget est présentée au conseil exécutif; une fois approuvé, il est présenté au comité du budget. L'administration principale doit demeurer au fait des facteurs et tendances externes qui pourraient avoir une incidence sur le processus d'élaboration du budget. Des examens périodiques des facteurs qui pourraient influer sur l'élaboration du budget assurent la prise en considération des risques potentiels.

Atténuation des risques et approbation du Conseil

Le service atténue certains risques potentiels associés à des changements d'effectif, en prévoyant des imprévus dans la planification du budget du personnel enseignant. Le conseil scolaire maintient les fonds, tant les affectations déterminées que non déterminées, qui peuvent être utilisés pour pallier les imprévus. Au cours de la présentation du budget, la direction rapporte au Conseil l'existence de certains risques. Toutes les modifications matérielles et majeures apportées en cours d'exercice sont présentées au Conseil. Les pratiques ne sont toutefois pas officialisées dans un document ou une pratique sur la gestion des risques. Le service devrait envisager de réunir les principaux risques et les stratégies d'atténuation dans un plan officiel de gestion des risques. Ce plan, bien documenté, serait présenté à la haute direction ainsi qu'aux conseillères et conseillers scolaires dans le cadre du processus d'élaboration du budget.

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

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

Au début du cycle budgétaire :

- Dépenses importantes qui ne sont pas explicitement mentionnées dans le budget, mais qui peuvent survenir de façon imprévisible.

- Probabilité de réalisation de chaque risque indiqué au budget et ampleur des répercussions sur le budget si le risque se concrétise.

- Stratégies d'atténuation proposées afin de réduire au minimum la probabilité de réalisation de chaque risque, et mesures que la direction entend adopter si le risque se concrétise.

Pendant le cycle budgétaire :

- Compte rendu périodique des écarts importants du budget des achats qui peuvent influencer négativement les résultats financiers du conseil scolaire — ces écarts peuvent être exposés dans les rapports financiers intermédiaires.

- Mise à jour sur les probabilités et l'ampleur des répercussions de chaque risque de budget déterminé officiellement au début du cycle budgétaire.

- Tout nouveau risque lié au budget.

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

Recommandations:

- La direction devrait consigner le processus d'élaboration du budget annuel, afin d'en accroître la transparence pour les surintendances et les gestionnaires qui y participent, et favoriser les discussions internes entre les services pendant le processus.

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

4.3 Information et analyse financières

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

- déterminer s'il existe des méthodes permettant à la direction, aux conseillères et conseillers scolaires et au ministère de recevoir en temps opportun de l'information financière complète et exacte sur toutes les activités du conseil scolaire;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

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

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

Rapports financiers intermédiaires et annuel

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

Vérification

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

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

Le conseil scolaire utilise un système financier intégré pour consigner des données financières, en assurer le suivi et produire des rapports. Le système, administré quotidiennement par le personnel du conseil scolaire, permet au service de produire des rapports intermédiaires et d'analyser à tout moment les données financières actuelles. Les nouveaux comptes du grand livre général sont approuvés par la ou le gestionnaire du service des finances et saisis par l'analyste financière ou l'analyste financier du service.

Rapports financiers intermédiaires et annuel

La direction fournit les états financiers de fin d'exercice au comité des finances du Conseil et s'assure de l'informer périodiquement des derniers développements concernant la situation financière du conseil scolaire. Les rapports faits au Conseil n'incluent pas l'établissement du calendrier budgétaire ni la comparaison des chiffres année après année, même si la direction reconnaît l'utilité de tels rapports. La direction dispose d'une pratique de rappel pour s'assurer que le système termine de façon ponctuelle la préparation des rapports financiers. Le conseil scolaire contrôle régulièrement les rapports financiers, et les remplit et les dépose tous au ministère conformément aux échéances établies.

Le service devrait considérer fournir un minimum de trois rapports financiers intermédiaires aux conseillères et conseillers scolaires en y incluant les recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP) de septembre 2009. Les améliorations devraient comprendre des rapports dans lesquels les données sur les dépenses sont comparées aux données antérieures. En s'assurant que les rapports financiers fournissent toujours les mêmes détails périodiques, le conseil scolaire peut étalonner ses résultats d'une année à l'autre. Cet étalonnage permet d'avoir une meilleure idée du rendement financier du conseil scolaire d'une

année à l'autre. Des renseignements sur le rapport du CRFP et les modèles de rapports se trouvent sur le site Web de la Direction du soutien aux activités scolaires à l'adresse https://sbsb.edu.gov.on.ca. Afin de s'assurer de l'intégrité des rapports financiers, le personnel devrait aussi veiller à ce que les états financiers intermédiaires soient officiellement approuvés et signés par la haute direction.

Vérification

Actuellement, le conseil scolaire n'a pas de poste de vérification interne. Toutefois, le service des finances vérifie aléatoirement les fonds générés par les écoles et l'effectif pour s'assurer d'une gestion comptable transparente de la part des écoles. Un rapport des constatations est présenté au Conseil.

Le service des finances dispose d'une employée ou d'un employé dont la tâche est de soutenir de façon proactive l'examen des processus internes et d'aider directement les écoles aux prises avec des problèmes de gestion financière et de rapports financiers. La direction engage des vérificatrices et vérificateurs externes pour examiner annuellement les livres comptables du tiers des écoles du conseil scolaire. Les vérifications des écoles portent sur les secteurs à risque élevé, comme les dépenses pendant les voyages et les registres de gestion de l'encaisse. Le rapport de fin d'année faisant état des conclusions des vérifications est présenté directement au comité des finances par la vérificatrice ou le vérificateur externe. Le conseil scolaire participe activement à l'initiative de vérification régionale du ministère. Au moment de l'examen opérationnel, le Conseil a rapporté ne pas avoir de comité de vérification en place, mais avoir recouru, par le passé, au comité des finances pour discuter des questions financières qui concernent le conseil scolaire. La direction est consciente du nouveau règlement sur les comités de vérification et rapporte être en train de mettre sur pied un comité de vérification indépendant et d'ajouter des conseillères et conseillers externes pour y siéger.

Entré en vigueur en septembre 2010, le règlement sur les comités de vérification exige que les conseils scolaires se dotent d'un comité de vérification avant le 31 janvier 2011, après les élections automnales des conseillères et conseillers scolaires. Le règlement fixe les grands points suivants :

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

- la date de la première réunion des comités de vérification (31 mars 2011)

Le conseil scolaire devrait solliciter et obtenir la collaboration de membres externes qualifiés qui pourraient aider les conseillères et conseillers scolaires membres du comité de vérification à comprendre en quoi consistent des processus rigoureux de contrôle opérationnel et de comptabilité interne. Les consultants externes n'auraient pas le droit de vote, la loi actuelle régissant les comités permanents ne le conférant qu'aux conseillères et conseillers scolaires. Ainsi, le conseil scolaire pourrait compter sur la participation de tierces parties objectives à l'examen des états financiers, du rapport de vérification et des rapports produits par la direction en cours d'année.

Le conseil scolaire devrait continuer de 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 la mise en oeuvre d'une évaluation des risques pour cibler les secteurs qui devraient prioritairement faire l'objet d'une vérification interne.

Les plans de vérification interne annuels devraient être clairement documentés et 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, une fois mis en place.

Recommandations:

- Le service devrait envisager de fournir aux conseillères et conseillers scolaires un minimum de trois rapports financiers intermédiaires qui tiendraient compte des recommandations faites par le Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP).

- Le conseil scolaire devrait veiller à ce que les états financiers intermédiaires soient officiellement signés par la haute direction afin d'assurer l'intégrité de l'information financière publiée.

- La direction devrait continuer de travailler de concert avec l'équipe régionale de vérification sur l'élaboration d'une évaluation des risques pour cibler les secteurs qui devraient prioritairement 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. La direction devrait faire suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prendre des mesures à ce propos. Lorsque la direction décide de ne pas faire suite à l'une des recommandations présentées dans le rapport 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
Les activités de gestion de l'encaisse sont regroupées dans un seul établissement financier, dans la mesure du possible.	Oui
La direction communique périodiquement au conseil les résultats des activités d'investissement et toute politique d'investissement approuvée par ce dernier.	Non
La direction compare périodiquement les conditions bancaires du conseil scolaire à celles de conseils scolaires de taille semblable.	Oui
La direction surveille les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements et possède un plan pour atténuer ces risques.	Oui

Gestion de l'encaisse et des investissements

Le processus de gestion de l'encaisse du conseil scolaire est efficace, car il permet de minimiser les liquidités inactives grâce à la surveillance quotidienne des flux de trésorerie par rapport aux prévisions, et de consolider les fonds du conseil scolaire dans un même compte. Le conseil scolaire, avec l'aide du groupe d'administratrices et d'administrateurs de la région de Renfrew (Renfrew and Area Administrators Group – RAAG), maximise stratégiquement le rendement du capital investi. Le RAAG est constitué d'organismes locaux, d'hôpitaux et d'universités qui mettent leur fonds en commun. Les fonds du groupe sont administrés par un établissement bancaire et sont accessibles aux membres à un taux d'intérêt créditeur inférieur à celui qu'ils obtiendraient s'ils empruntaient l'argent directement à la banque. Les cotisantes et les cotisants reçoivent des retours plus élevés que ce que les établissements bancaires leur offriraient en temps normal.

Le conseil scolaire maintient une pratique d'investissement et s'assure que le Conseil est informé des développements au besoin. Toutefois, aucun rapport officiel n'est transmis au Conseil concernant les investissements. Le service est encouragé à mettre sur pied une politique d'investissement et à tenir le Conseil au courant de son efficacité. Eu égard à la situation actuelle, ce processus aidera à clarifier les raisons pour lesquelles les investissements, plutôt que les intérêts créditeurs, dans le compte RAAG du conseil scolaire ne sont pas actuellement mis à profit.

La direction a regroupé les activités de gestion de l'encaisse de tout le conseil scolaire dans un seul établissement financier et surveille les risques liés à la gestion de l'encaisse et des investissements. À des fins de surveillance, le conseil exécutif enquêtera tout membre du personnel démis de ses fonctions pour un motif valable, en portant une attention particulière aux dossiers financiers. Tous les contrats bancaires sont archivés tant de façon électronique que sur une copie papier dans un coffre-fort. Chaque contrat bancaire est renouvelé aux cinq ans, et le personnel compare les conditions bancaires avec celles des autres conseils scolaires. Le conseil scolaire encourage ses écoles à faire affaire avec l'établissement financier qu'il leur recommande, et suggère d'autres possibilités aux communautés au sein desquelles la banque en question n'offre pas ses services.

Recommandation:

- Le conseil scolaire devrait élaborer une politique d'investissement. La direction devrait communiquer périodiquement au Conseil les résultats de toute activité d'investissement, y compris, si tel est le cas, les raisons pour lesquelles il n'y a pas eu d'investissement, conformément à la politique d'investissement approuvée.

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

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

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

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

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

Gestion des fonds dans les écoles

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

Gestion des recettes non tirées de subventions

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

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

Gestion des fonds dans les écoles

La direction veille à ce que des mesures de contrôle adéquates soient mises en œuvre pour préserver les fonds dans les écoles et coordonner la déclaration annuelle des recettes et des dépenses des écoles. Le conseil scolaire possède un guide sur le traitement de l'encaisse pour assurer la constance et la transparence des processus de gestion des fonds dans les écoles. Le conseil scolaire a aussi implanté un système de gestion de l'encaisse en ligne qui permet une analyse en continu et à jour des fonds dans les écoles.

Le Conseil rassemble et examine les rapports qui traitent des activités de sollicitation ou de financement qui mettent des élèves à contribution. La direction annonce l'adoption prochaine d'une nouvelle politique qui prévoit l'approbation du Conseil pour toute activité de financement. La direction travaille en collaboration avec les directions d'école au développement d'outils qui assureraient que les fonds levés par les écoles sont utilisés à leur fin prévue. Les sommes reçues aux établissements scolaires, par des campagnes de financement des élèves ou par tout autre moyen, sont conservées dans les coffres-forts des écoles. Le conseil scolaire considère l'utilisation de boîtes de dépôt aux établissements scolaires pour assurer la normalisation des processus de gestion de l'encaisse.

Gestion des recettes non tirées de subventions

La direction rapporte très peu de recettes non tirées de subventions. Les sources de recettes comprennent les droits de scolarité des élèves étrangers, les droits de scolarité des élèves des Premières nations, les intérêts créditeurs et la location de locaux. Le conseil scolaire vise à favoriser et à préserver les recettes non tirées de subventions, et ce, de plusieurs façons, dont la gestion du système électronique de réservation et de paiement des locations de locaux par les services techniques, avec l'aide de la coordination des services d'utilisation communautaire des installations scolaires. Le conseil scolaire travaille aussi en collaboration avec les collèges locaux à la prestation des programmes d'éducation permanente.

Le personnel des finances reçoit les renseignements concernant les subventions APE grâce à des notes de service envoyées par le ministère. La direction désigne des responsables pour les subventions APE et informe les écoles des budgets alloués. Les

subventions APE ne peuvent être dépensées avant la signature des accords de subvention. Le service des finances distribue les documents à l'interne et fait des rapports concernant les exigences des APE, y compris les rapports exigibles et les membres du personnel qui y sont associés. C'est ainsi que le conseil scolaire peut coordonner la déclaration annuelle des recettes et des dépenses.

4.6 Approvisionnement

L'examen des processus d'approvisionnement vise à :

- déterminer s'il existe des politiques et pratiques d'approvisionnement conformes aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* (version 1.0) permettant au conseil scolaire d'acquérir des biens et services grâce à un processus ouvert, équitable et transparent;
- déterminer s'il existe des contrôles internes suffisants pour appuyer l'approvisionnement et le processus de paiement connexe;
- déterminer si les processus du conseil scolaire lui permettent d'optimiser ses ressources pour tous les biens et services qu'il acquiert;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière d'approvisionnement et indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues.

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

Politiques et modalités

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Pratique adoptée?
Les politiques et modalités d'approvisionnement approuvées sont clairement communiquées au personnel ayant le pouvoir d'achat et sont examinées et mises à jour périodiquement.	Oui
Conformément aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*, 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

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Pratique adoptée?
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 *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*.	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 *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*, 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.	Non

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

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Pratique adoptée?
La direction a mis en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et en faire les paiements.	Oui

Utilisation du transfert électronique de fonds

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

Politiques et modalités

Les lignes directrices balisant les pratiques d'approvisionnement du conseil scolaire, qui comprennent un code d'éthique, sont conformes aux éléments obligatoires de la version 1.0 des *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* du Secrétariat de la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic. Les lignes directrices en matière d'achat sont incluses dans la procédure administrative 515 du conseil scolaire intitulée « Achats et appels d'offres ». Les procédures sont clairement communiquées au personnel ayant le pouvoir d'achat et sont examinées et mises à jour périodiquement.

La ou le gestionnaire des achats surveille les activités relatives aux achats et assure la conformité aux politiques, au code d'éthique et aux autres procédures en matière d'approvisionnement du conseil scolaire. La procédure 515 comprend des diagrammes qui illustrent les exigences et les niveaux de responsabilité nécessaires aux activités relatives aux achats au sein des services techniques et des autres services.

La procédure indique dans quelles circonstances le conseil scolaire aura recours à des processus d'approvisionnement concurrentiel et non concurrentiel. Les critères d'attribution des contrats ne se limitent pas au coût le plus bas. La politique prévoit la considération des fournisseurs locaux :

« Les fournisseurs locaux devraient avoir la possibilité de soumettre des propositions de prix, s'il y a lieu. Si le service offert, la qualité du produit et le prix sont considérés au même titre, la priorité doit être donnée au fournisseur dont l'établissement est dans le comté de Renfrew. »

Participation à des initiatives d'achats groupés

La direction a développé des partenariats pour augmenter son pouvoir d'achat et réduire au minimum les coûts des biens et des services fournis. Le conseil scolaire participe à de nombreux consortiums et coopératives d'achats, dont le groupe

d'administratrices et d'administrateurs de la région de Renfrew (Renfrew Area Administrators Group – RAAG) pour les services bancaires et l'achat de mazout, le Marché éducatif collaboratif de l'Ontario (MECO) pour l'achat de papier fin et le ministère des Services gouvernementaux (MSG) pour le courrier et les services de téléphonie cellulaire.

Niveaux de pouvoir d'achat

Le conseil scolaire applique la procédure administrative 515 « Achats et appels d'offres » qui établit des lignes directrices claires pour tous les aspects des achats, dont l'approvisionnement concurrentiel et le pouvoir d'achat. La procédure prévoit que les responsables budgétaires doivent se conformer à l'un des deux ensembles de lignes directrices concernant les achats, soit celui concernant la construction d'installations et les projets d'entretien, soit celui concernant le reste des services. Pour les services techniques, les pouvoirs d'approbation des achats sont divisés de la façon suivante :

- entre 0,01 $ et 10 000 $
- entre 10 000,01 $ et 50 000 $
- entre 50 000,01 $ et 200 000 $
- entre 200 000,01 $ et 500 000 $
- Plus de 500 000 $

Pour les autres services, les exigences en matière d'achat sont divisées de la façon suivante :

- entre 0,01 $ et 2 000 $
- entre 2 000,01 $ et 35 000 $
- entre 35 000,01 $ et 200 000 $
- entre 200 000,01 $ et 500 000 $
- Plus de 500 000 $

Même si les seuils varient, les détenteurs du pouvoir d'autorisation et les procédures sont similaires entre les deux groupes. Les achats de plus de 200 000 $ doivent être approuvés par la cadre supérieure ou le cadre supérieur de l'administration des affaires et par la direction de l'éducation, et le Conseil doit être avisé des achats de plus de 500 000 $. Les procédures nécessaires pour les achats sont similaires pour chaque palier

de montant d'achat. La procédure souligne les exigences des appels d'offres et le recours à la publicité, qui est faite en ligne.

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

Le conseil scolaire n'adhère pas à un programme de cartes de crédit pour petits achats, mais la direction prévoit en évaluer les coûts et avantages potentiels.

Actuellement, le personnel de métier utilise des comptes permanents ouverts chez les fournisseurs locaux, en plus des cartes de crédit, dont l'utilisation est limitée à l'achat d'essence. Le conseil scolaire permet l'usage des cartes de crédit aux agentes et agents de supervision, aux gestionnaires et aux consultantes et consultants afin qu'ils puissent payer leurs frais de déplacement.

L'utilisation de la petite caisse occasionne un travail fastidieux à tout le personnel et expose aussi le conseil scolaire à des risques accrus. Le conseil scolaire devrait examiner l'ensemble des bons de commande de faible valeur pour vérifier s'il serait avantageux d'augmenter le seuil des bons de commande et de recourir à des cartes d'achat. Le conseil scolaire est encouragé à analyser les dépenses liées aux bons de commande de faible valeur pour déterminer s'il est possible de contrebalancer les coûts liés aux cartes de crédit pour petits achats par la réduction du fardeau administratif, des coûts et des risques associés aux dépenses de faible valeur.

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

Le personnel du conseil scolaire autorisé soumet des requêtes en utilisant l'interface en ligne du système financier. Les requêtes doivent être approuvées par le service des finances. Si la requête concerne un achat de plus de 35 000 $, elle doit être examinée avant d'être approuvée. Une fois approuvés, les bons de commande sont transmis au service des achats, imprimés et faxés au fournisseur. Le service est encouragé à utiliser pleinement les ressources de son système et à transmettre les commandes par voie électronique.

Le fournisseur envoie alors directement au demandeur les articles commandés. Le personnel qui reçoit les biens s'assure de l'intégralité de l'envoi. Les documents de réception sont conservés dans les écoles et ne sont pas transférés au service des comptes créditeurs aux fins de rapprochement. Le conseil scolaire utilise un processus de « confirmation tacite », selon lequel les fournisseurs sont payés dès que le service des comptes créditeurs reçoit les factures, à moins qu'ils soient avisés par les réceptionnaires qu'une commande est incorrecte ou incomplète. Si les factures s'élèvent à plus de 5 000 $, le service des finances vérifiera si l'école ou le service qui a reçu la commande a accusé réception. Par conséquent, le conseil scolaire effectue un double rapprochement pour la majorité des achats dans le but d'assurer une meilleure

surveillance de l'intégralité de tous les achats. Le conseil scolaire devrait envisager la méthode du triple rapprochement pour tous ses achats.

Le conseil scolaire dispose d'un processus de comptabilité d'engagement pour surveiller l'utilisation du budget, à l'aide de son système électronique de gestion financière. Le système lancera des avertissements pour éviter les transactions pouvant excéder le budget du compte primaire. Toutefois, le système n'interrompra pas les transactions. Le conseil scolaire envisage de changer de système de façon à ce que les transactions ne soient pas autorisées si une école ou un service se retrouve dans une situation où ses dépenses sont supérieures au budget.

Les services techniques ont mis en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes et en faire le traitement. Le service crée des catalogues de tableurs électroniques à usage interne basés sur les soumissions qui, une fois complétées, sont téléchargées dans le logiciel de gestion de projet du conseil scolaire. Les prix dans les tableurs sont mis à jour chaque année lors de la négociation des prix avec les fournisseurs ou lorsqu'un contrat prend fin et qu'une nouvelle soumission est publiée. Le conseil scolaire devrait continuer à utiliser les interfaces électroniques internes actuelles avec les fournisseurs, tout en considérant d'étendre l'utilisation des catalogues en ligne des fournisseurs.

Utilisation du transfert électronique de fonds

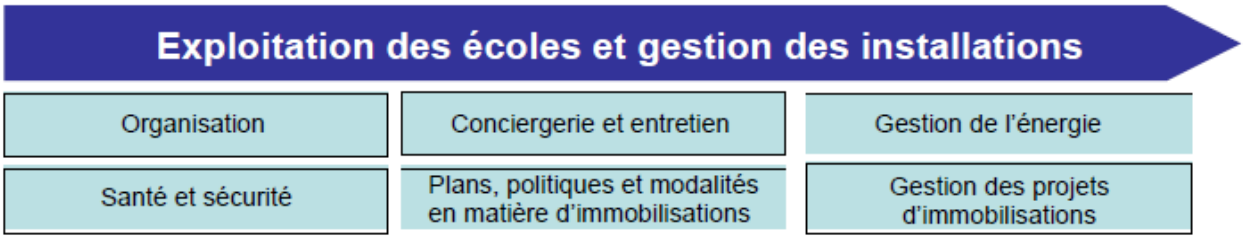
Le conseil scolaire utilise actuellement les transferts électroniques de fonds (TEF) pour régler les paiements de certains contrats périodiques avec ses fournisseurs. Près de 75 % des transactions s'effectuent à l'aide de TEF.

Recommandations:

- Le service devrait envisager de permettre l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats à certains membres du personnel, puisque l'utilisation de ces cartes peut aider à la réduction du nombre de factures des fournisseurs qui doivent être traitées. Des politiques et procédures de contrôle appropriées devraient être mises en place pour appuyer l'accroissement de l'utilisation de ce type de carte.

- La direction devrait réaliser un examen approfondi du cycle d'approvisionnement et de paiement du conseil scolaire et mettre en place le triple rapprochement automatique.

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 scolaire, qui est accessible aux principaux intervenants. Le plan comprend des objectifs mesurables, des échéances précises et des obligations de rendre compte définies.	Non

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales pratiques liées à l'organisation des 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 requis.	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

Les services techniques se fixent des objectifs basés sur le plan stratégique du conseil scolaire, et gèrent aussi une unité de disque partagée pour organiser leurs projets et leurs objectifs internes. Au cours de l'année scolaire, les projets sont tenus à jour sur l'unité de disque partagée. La planification est une affaire de coopération, puisque le service travaille en collaboration avec le personnel de la technologie de l'information (TI), le personnel de la santé et la sécurité ainsi que les directions d'école pour assurer une approche coordonnée de la planification. Les documents de planification du service ne comprennent pas d'objectifs mesurables, d'échéances précises ni de responsabilités définies.

Voici les buts du service pour l'année 2009-2010.

- Évaluer la condition des installations et du matériel clés pour soutenir les priorités en matière d'entretien.
- Mettre sur pied des programmes d'entretien préventif et en faire un calendrier.
- Superviser le système d'ordre de travail pour en assurer l'efficience et l'efficacité.
- Continuer d'offrir de la formation et améliorer la communication avec le personnel d'entretien.
- Continuer de gérer et de mettre en œuvre du matériel normalisé, dans la mesure du possible, pour promouvoir une utilisation plus efficace des fournitures.
- Réduire l'utilisation de produits non écologiques et créer un milieu de travail sain pour tous les occupants du bâtiment.
- Faire la mise à jour de la base de données du système ReCAPP.
- Mettre en place le nouveau système de sécurité par carte magnétique et superviser le traitement de l'information.
- Cibler les principaux éléments nécessaires aux programmes d'apprentissage nouveaux ou actuels.
- Terminer les rénovations majeures du Renfrew Collegiate Institute pour y accueillir les élèves de 7e et 8e année, et de l'école secondaire Mackenzie pour y accueillir les élèves de la maternelle à la 12e année.
- Mettre en œuvre un système de gestion électronique des conversions de documents pour les éléments constituants du bâtiment et les systèmes opérationnels.

- Terminer la mise à niveau du système de ventilation.
- Soumissionner de nouvelles prises et de nouveaux standards téléphoniques pour les écoles élémentaires.

La direction devrait envisager d'élaborer un plan annuel de service dans lequel figureraient des objectifs mesurables et des échéanciers. Ce plan devrait se conformer au plan opérationnel annuel qui, une fois élaboré, devrait s'harmoniser avec le plan stratégique global du conseil scolaire. Il créerait un lien entre les priorités du service, les indicateurs de rendement et les responsabilités, simplifierait la définition des rôles, permettrait la collaboration entre les membres de l'équipe et donnerait une vue d'ensemble de la feuille de route du service.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

La direction des services techniques relève directement de la cadre supérieure ou du cadre supérieur de l'administration des affaires. Elle supervise deux superviseures ou superviseurs des opérations et deux superviseurs ou superviseurs des activités de construction et d'entretien. Le service a subi une réorganisation trois ans et demi avant la visite de vérification des opérations, et a été restructuré afin d'optimiser l'utilisation du nouveau système électronique de gestion des installations. L'organigramme du conseil scolaire reflète la structure du service et les liens hiérarchiques. Il existe des descriptions d'emploi mises à jour pour tous les postes au sein des services techniques. La direction et le personnel des services techniques possèdent l'expérience pertinente. Les aptitudes du personnel de supervision sont surtout développées à l'interne. Le personnel de métier possède des certificats de qualification à jour, le chef d'atelier en comptant sept à son actif.

Surveillance et communication des politiques

Les services techniques et d'entretien sont responsables des procédures et politiques suivantes :

- Utilisation communautaire des installations scolaires
- Entretien des bâtiments
- Services de conciergerie
- Fonctionnement des écoles
- Sécurité
- Terrains

- Projets de construction

Les services techniques disposent d'un guide à l'intention des concierges et en élaborent actuellement un autre, destiné celui-là au personnel de métier. Ces deux guides sont gérés électroniquement et aucune copie papier n'est produite. Le suivi de la conformité de ces guides aux politiques est assuré par moyen électronique. Par exemple, les registres sont tenus électroniquement et des échéances sont fixées par rapport à leur achèvement. Lorsque les échéances ne sont pas respectées, des constats de registres incomplets sont envoyés quotidiennement aux superviseures et superviseurs. La direction communique les nouvelles politiques et procédures à l'aide de son système de gestion électronique, étant donné que bon nombre d'employées et d'employés sont plus à l'aise avec ce système qu'avec le courrier électronique. La formation concernant les nouvelles politiques et procédures reçue par le personnel est enregistrée de façon électronique. Le système de gestion électronique du service est mis à jour de façon à assurer le suivi et à rendre compte des dossiers de formation.

Recommandation:

- Le service devrait envisager d'élaborer un plan annuel qui correspond au plan opérationnel et à l'orientation stratégique globale du conseil scolaire. Ce plan permettrait au service de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.

5.2 Conciergerie et entretien

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

- déterminer si les services de conciergerie et d'entretien agissent de façon efficace et efficiente pour assurer un milieu d'apprentissage optimisé;

- déterminer si le service possède la structure organisationnelle nécessaire pour gérer efficacement la prestation des services;

- déterminer si les contrôles internes permettent de gérer efficacement les services et dépenses de conciergerie et d'entretien;

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

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

Modèle de dotation / d'affectation du Conseil 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 *Guide du Programme d'écopropreté* 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.	Oui

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

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

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Pratique adoptée?
La direction utilise un système de gestion du stock pour faire le suivi du matériel de nettoyage et d'entretien principal et en assurer le contrôle.	Oui

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Pratique adoptée?
La direction a établi des normes communes pour assurer l'efficacité de l'approvisionnement en fournitures afin de réduire au minimum les coûts et de favoriser l'efficacité énergétique et opérationnelle ainsi que la durabilité de l'environnement.	Oui

Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets

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

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

La direction a rapporté qu'un guide de conciergerie comprenant les normes de nettoyage et les règlements concernant la conciergerie est disponible en ligne. Au moins une fois par mois, une superviseure ou un superviseur inspecte chaque installation scolaire pour en vérifier la propreté. Lorsqu'une école éprouve des problèmes en ce sens, les inspections se font plus fréquentes. Les problèmes relevés au cours des inspections sont rapportés directement aux directions d'école. Le conseil scolaire est encouragé à continuer de travailler à l'élaboration d'une liste de contrôle ou d'un formulaire d'inspection et à clarifier et à consigner les exigences d'inspection des installations.

Un guide électronique d'inspection des installations semblable au guide de conciergerie a été produit à l'intention du personnel d'entretien. Le registre fait état des procédures d'inspection, d'analyse et d'opération des systèmes de bâtiment, dont les systèmes de protection contre l'incendie. Les registres quotidiens sont utilisés par certains systèmes tandis que d'autres sont vérifiés de façon ponctuelle de façon à assurer la cohérence dans la présentation de rapports et l'entretien des systèmes.

Le conseil scolaire a commencé à utiliser des procédures et des produits de nettoyage écologiques, comme les brosseuses et les sèche-mains, dans les écoles. Il n'a toutefois pas mis en œuvre de programme d'écopropreté officiel. Avant de n'utiliser que des produits écologiques, le service prévoit épuiser son stock de produits de nettoyage. De plus, des programmes comme le recyclage des matières organiques et le programme de boîte à lunch « zéro déchet» sont en place dans certaines écoles. Le conseil scolaire devrait mettre en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans l'ensemble de ses

installations en se servant du *Guide du Programme d'écopropreté* du ministère pour orienter et optimiser son programme.

Le modèle d'affectation du personnel de conciergerie est basé principalement sur la superficie en pieds carrés de l'installation et tient compte d'autres facteurs tels que les types de planchers, l'accès à un ascenseur, les escaliers et les types de classes. L'affectation selon la superficie en pieds carrés varie pour les écoles élémentaires et les écoles secondaires. Le modèle d'affectation appliqué dans les écoles qui mettent en œuvre le programme d'apprentissage à temps plein est actuellement réexaminé de façon à ce qu'il soit ajusté selon les changements dans l'utilisation. Le modèle d'affectation du personnel est comparé à celui d'autres conseils scolaires, et fait l'objet de discussions avec les syndicats, de façon à assurer la transparence du processus de dotation en personnel.

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

Les plans d'entretien annuels sont tenus à l'aide des systèmes de gestion électronique du service et sont mis à jour à l'aide des données du système ReCAPP et des commentaires du personnel. Les projets de plus de 10 000 $ font l'objet d'un suivi régulier et sont inclus dans le plan mis à jour minimalement chaque année. Le système est en cours de développement et pourra permettre le suivi des plans d'entretien détaillés et prévoir automatiquement l'entretien des principaux équipements et systèmes, comme les chaudières. Le plan d'entretien est élaboré en collaboration avec d'autres services de façon à organiser, à planifier et à consolider de façon centralisée les projets d'envergure et à réduire la duplication d'efforts.

La planification du service commence en septembre, quand les superviseures et superviseurs régionaux rencontrent les directions d'école pour mettre à jour les listes de projets d'entretien de chaque école. Ces listes sont progressives et tenues à l'aide du système de gestion électronique du service. Les conseillères et conseillers scolaires déterminent le budget d'entretien global, mais ne participent pas au processus d'approbation des éléments présents sur les listes. Le service présente au Conseil des rapports sur l'évolution des projets d'envergure, et ce, deux fois par année, soit à la mi-année et la fin de l'année. Les projets d'entretien approuvés sont numérotés et chacun est assigné à un compte individuel dans le grand livre général. Les directions d'école peuvent administrer le budget des projets individuels à l'aide d'un système électronique, en associant les montants budgétisés correspondants. Les projets auxquels ne sont pas associés des budgets sont renvoyés aux directions d'école avant l'approbation des paiements. Une fois les budgets assignés à l'aide du système électronique de gestion des projets, le personnel de métier est affecté aux projets.

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

Le service travaille à la mise en œuvre de programmes de formation en ligne pour les nouveaux membres du personnel. Le service fait aussi usage du programme de leadership en cinq étapes, qui comprend une semaine de cours sur le fonctionnement des systèmes, à l'intention des membres du personnel d'entretien qui ont obtenu des postes de leadership. Le personnel reçoit au moins une journée de formation par année, souvent au cours de l'été. Certaines formations sont obligatoires, comme celles du Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT) et celle sur la prévention des chutes, tandis que d'autres ne le sont pas, comme les programmes de formation en service à la clientèle. Le service assure le suivi des formations de façon centralisée à l'aide d'un tableur sur son serveur partagé.

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Le conseil scolaire dresse l'inventaire de l'équipement de conciergerie et d'entretien, y compris tous les véhicules et leur kilométrage. L'inventaire fait état de l'emplacement et de la condition de chacun des articles. Le conseil scolaire ne maintient pas de stocks importants. La responsabilité de la gestion du budget incombe à la chef gardienne ou au chef gardien de chaque école. Les budgets alloués sont de 0,11 $ le pied carré. Les chefs gardiennes et les chefs gardiens commandent leurs fournitures en ligne à l'aide d'un système de commande électronique. L'efficacité de l'approvisionnement en fournitures est assurée, puisque les superviseures et superviseurs doivent vérifier les commandes de la conciergerie. La direction reçoit des rapports trimestriels détaillant les commandes.

Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets

Le conseil scolaire se sert d'un programme informatisé pour assurer le suivi des ordres de travail en fonction des établissements et du type de travail à effectuer. Le personnel d'entretien et de conciergerie se voit imposer des restrictions d'accès au système, et ce, dans tous les établissements. Le système relève aux superviseures et superviseurs les ordres de travail de plus de deux mois et informe les directions d'école des travaux prévus dans leurs installations et de tout travail pouvant être considéré comme dangereux. La direction s'assure qu'un nombre suffisant d'employées et d'employés est affecté aux projets et elle peut surveiller les projets semblables, de façon à cibler les problèmes à résoudre dans une ou plusieurs installations du système.

Recommandation:

- Le conseil scolaire devrait se fonder sur le *Guide du Programme d'écopropreté* du ministère pour mettre en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.

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 *Loi sur l'énergie verte* 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.	Oui
Les bonnes initiatives de conservation sont communiquées aux écoles et à d'autres conseils scolaires.	Oui

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Pratique adoptée?
La direction présente officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.	Oui
Un système complet est en place pour inscrire les dépenses au budget, faire le suivi de la consommation et la réglementer et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies.	Oui

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Pratique adoptée?
La facturation des services publics de toutes les installations du conseil scolaire est consolidée.	Oui
Le Conseil a adopté une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable.	Oui

Plan de gestion de l'énergie

Le conseil scolaire a intégré des éléments de gestion de l'énergie aux plans de ses installations. Cependant, il n'a pas encore établi de plan officiel de gestion de l'énergie.

La direction fait état de l'efficacité énergétique dans son guide à l'intention des concierges, et encourage le personnel enseignant à élaborer des documents sur la conservation de l'énergie dans son curriculum. Depuis 2003, le conseil scolaire a incorporé des éléments d'efficience et d'efficacité énergétique à toutes ses installations. Des vérifications de la consommation d'énergie aident à déterminer comment les fonds doivent être investis pour améliorer l'efficacité énergétique des installations. Ces vérifications ont été effectuées par une tierce partie spécialisée en efficacité énergétique. Le conseil scolaire a aussi formé le comité consultatif de la direction de l'éducation sur la conservation de l'énergie, dont les membres se rencontrent deux fois par année. Ce comité, qui compte parmi ses membres toute l'administration principale, des représentantes et représentants syndicaux, des directions d'école et des membres du personnel de conciergerie, vise à faciliter la prise de décision et à axer les efforts sur les projets d'efficacité énergétique. Le conseil scolaire devrait continuer ses initiatives actuelles et son intention d'établir un plan de gestion de l'énergie pluriannuel qui s'harmonise avec la *Loi de 2009 sur l'énergie* verte de l'Ontario et qui comprend des mesures à implanter et des outils de gestion et de surveillance du plan.

Le conseil scolaire doit respecter les critères d'admissibilité ENERGY STAR lors de l'achat de tout nouvel équipement et doit maintenir des pratiques d'approvisionnement qui favorisent l'atteinte de ses objectifs d'efficacité énergétique. La communication est facilitée par un rapport annuel présenté au Conseil et par la publication en ligne des résultats des vérifications d'efficacité énergétique. Le suivi des tendances de consommation d'énergie a démontré que le comportement de l'occupante ou de l'occupant est l'élément qui influence le plus la consommation d'énergie. Ainsi, le service travaille à influencer ses élèves et son personnel à adopter un comportement approprié par rapport à la consommation d'énergie. Cette action reflète son éducation environnementale, ses pratiques de gestion responsables, et ses initiatives de conservation couronnées de succès.

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Le conseil scolaire fait le suivi de sa consommation d'énergie à l'interne depuis 2003 et avec l'aide d'un fournisseur de services externe depuis 2008. Avant le paiement de la tierce partie, les services techniques vérifient la facturation, qui est consolidée auprès de cette tierce partie. Dans le cadre des efforts d'efficacité énergétique, les économies d'énergie sont rapportées annuellement à la cadre supérieure ou au cadre supérieur de l'administration des affaires. Le conseil scolaire a indiqué connaître l'existence de la Base de données sur la consommation d'énergie du ministère, participer à cette initiative et y fournir des données. Par l'entremise de son fournisseur externe, le conseil scolaire surveille ses émissions de gaz à effet de serre. Des économies d'énergie sont réalisées dans 24 installations contrôlées de façon centralisée à l'aide de systèmes de contrôle automatique des bâtiments.

Recommandation:

- En se fondant sur les données en matière de consommation d'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.

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.	Non
Élaboration, mise en œuvre et surveillance d'un plan ou d'une stratégie de sécurité qui tient compte des politiques et des procédures administratives du conseil scolaire relatives à la sécurité des élèves et qui permet de veiller à ce que le conseil respecte les exigences de la loi et ses politiques en la matière.	Non
Élaboration, mise en œuvre et surveillance d'un plan ou d'une stratégie relative à la santé qui tient compte des politiques, 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

La responsabilité de la santé et sécurité au travail incombe à la ou au gestionnaire de la santé, de la sécurité et du bien-être, qui relève de la surintendance des services aux employés. Les tâches de la ou du gestionnaire sont variées et intègrent tous les aspects de la santé, de la sécurité et du bien-être. Le conseil scolaire a mis en place un certain nombre de pratiques qui répondent aux exigences relatives à la santé et à la sécurité au travail. Toutefois, il ne dispose actuellement d'aucun plan dans ce domaine.

Le conseil scolaire dispose d'un comité de santé et de sécurité dans chaque école. Les comités traitent de questions relatives à ces sujets lors des réunions du comité consultatif de la direction de l'éducation sur la santé et la sécurité, dont les membres sont des représentantes et des représentants des syndicats, du bureau de la direction de l'éducation, des services techniques et d'autres secteurs. Ce comité se réunit deux fois par année pour étudier et régler les tendances et problèmes de haut niveau soulevés par les comités de santé et de sécurité de chaque école. La ou le gestionnaire de la santé, de la sécurité et du bien-être effectue les vérifications de la sécurité, puis conçoit et offre des formations concernant la santé et la sécurité au travail à des groupes d'employés de tout le conseil scolaire. La ou le gestionnaire doit aussi contribuer aux inspections mensuelles requises des établissements. Le conseil scolaire devrait aller au-delà de ces pratiques actuelles et élaborer, mettre en œuvre et surveiller un plan de santé et de sécurité au travail qui tient compte de ses politiques et

de ses procédures administratives en la matière. Cette mesure garantirait son respect des exigences de la loi dans ce domaine.

Le conseil scolaire applique certains aspects des procédures détaillées de sécurité et de prévention des incendies. En général, les services techniques assument la responsabilité des procédures de sécurité et y incorporent une quantité importante des contributions faites par la ou le gestionnaire de la santé, de la sécurité et du bien-être. Les protocoles de confinement barricadé et d'intervention d'urgence ont été mis en œuvre, et le conseil scolaire continue à travailler en collaboration avec les services d'incendie à l'amélioration de ses plans en la matière. Des équipes pour la sécurité dans les écoles ont vu le jour et fournissent des rapports à l'agente ou à l'agent de supervision. Les cartes magnétiques sont utilisées pour permettre l'accès à 75 % des bâtiments; les politiques sur ces cartes magnétiques sont directement administrées par les services techniques. Le conseil scolaire assure le suivi des actes de vandalisme, et informe le Conseil si des événements ou des problèmes sont jugés importants (c'est-à-dire qu'ils pourraient attirer l'attention des médias). Les processus et les plans de sécurité sont en place. Le conseil scolaire est encouragé à réunir tous ses plans d'urgence existants en un document de politique qui comporterait un plan d'intervention détaillé en cas d'urgence et de crise.

Le conseil scolaire se concentre sur la sensibilisation à la santé dans trois secteurs : la santé au travail, le milieu de travail psycho-social, et le bien-être et un style de vie sain. Un membre du personnel a été affecté à la gestion de l'initiative pour des écoles saines et entretient des contacts avec un service de santé local qui lui apporte son aide dans la conduite de programmes de reconnaissance des écoles saines, auxquels participent les élèves et leur famille. Dans l'ensemble, il n'y a pas de stratégie de santé clairement articulée qui puisse être appliquée uniformément dans tout le système. Le conseil scolaire devrait continuer d'élaborer une stratégie globale relative à la santé qui tient compte de ses politiques et de ses procédures en la matière dans le but de promouvoir la santé et le bien-être des élèves et de tous les groupes d'employés.

Recommandations:

- Le conseil scolaire devrait élaborer un plan de santé et de sécurité au travail qui lui permet de respecter les exigences de la loi dans ce domaine, tant pour les élèves que pour tous les groupes d'employés.

- Le conseil devrait établir une stratégie de sécurité qui correspond à ses politiques relatives à la sécurité des élèves et qui se conforme aux exigences de la loi en la matière, tant pour les élèves que pour tous les groupes d'employés.

- 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

Principales pratiques liées aux plans, aux politiques et aux modalités en matière d'immobilisations	Pratique adoptée?
Le conseil scolaire dispose d'une politique concernant l'examen des installations destinées aux élèves.	Oui
Le conseil scolaire dispose d'une politique de partenariat pour le partage des installations.	Oui

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

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

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

Les services techniques disposent de plans d'immobilisations échelonnés sur cinq et dix ans, qui font l'objet d'une révision chaque année. Ces plans considèrent les prévisions de l'effectif à long terme et les besoins d'accommodement ciblés. En 2008, le plan quinquennal a été officiellement remis à neuf avec le ministère, grâce au Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS). La cadre supérieure ou le cadre supérieur de l'administration des affaires assume la responsabilité générale du plan d'immobilisations, mis au point par les services techniques et le service des finances. Les conseillères et conseillers scolaires participent au processus de planification des immobilisations en approuvant le budget d'immobilisations annuel. À titre de préparation pour les processus du comité d'examen des installations (CEI), les services techniques rédigent des rapports à l'intention des conseillères et conseillers scolaires, lesquels font état des prévisions des coûts d'entretien reporté, des coûts de fonctionnement, des tendances migratoires, du transport et des besoins en immobilisations.

En 2005, le conseil scolaire a dû fermer cinq écoles; il continue d'utiliser le processus de planification des immobilisations pour gérer proactivement les immobilisations en réponse à la baisse des effectifs. La réfection des écoles est un projet stratégique, ciblé et de longue haleine. Le conseil scolaire utilise la consolidation et une approche

communautaire continue pour assurer une utilisation efficiente de ses installations. La direction communique ouvertement ses faits et chiffres aux intervenants de façon à ce que les communautés et le conseil scolaire arrivent tous aux mêmes conclusions. Les conseillères et conseillers scolaires jouent un rôle dans l'approche communautaire et le processus de consultation des intervenants.

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

Afin de maintenir l'exactitude des prévisions des besoins en matière d'immobilisations, le conseil scolaire garde des inventaires précis et à jour de la capacité et de l'utilisation des écoles au moyen du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS) et du système ReCAPP. Ces deux systèmes sont administrés et gardés à jour par l'adjointe ou l'adjoint des documents du conseil scolaire. Le SIIS est mis à jour chaque année en septembre, ou plus fréquemment au besoin. À l'aide du système ReCAPP, le conseil scolaire se sert des lignes directrices du ministère pour cibler les écoles dont les coûts de réparation sont prohibitifs. Les plans d'immobilisations sont établis pour des périodes de cinq et de dix ans. La base de données du système ReCAPP est actualisée au fur et à mesure que les projets sont achevés.

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 *From Concept to Classrooms — Leading Practices Manual on School Construction*.	Oui
Le conseil scolaire se base sur les principes présentés dans la Loi sur l'énergie verte adoptée par l'Ontario en 2009 pour la construction, l'acquisition, l'utilisation et la gestion des installations des écoles.	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

La direction cherche d'abord à utiliser toutes les installations scolaires disponibles avant de construire, d'acheter ou de louer des installations supplémentaires. Le conseil scolaire s'assure que les renseignements contenus dans le SIIS sont mis à jour régulièrement et utilisés dans l'évaluation des installations scolaires actuelles. Les processus du CEI sont utilisés dans les cas où la fermeture d'une école est considérée. Dans le cas des installations scolaires sous-utilisées, les écoles ont recours aux baux à long terme et au partage des installations et des coûts avec des conseils coïncidents et des municipalités. Le conseil scolaire loue des installations aux fins de programmation alternative en une situation.

Le conseil scolaire fait utilisation de matériaux de construction standards, dont doivent se servir les architectes engagés pour des projets de réfection. Le conseil scolaire construit très peu d'installations neuves et n'utilise pas de modèle de superficie au sol normalisée au cours des projets de réfection. La direction utilise des conceptions économiques et les principes de conservation d'énergie énoncés dans la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*. Les services techniques se chargent de la comparaison des coûts de construction et examinent les coûts moyens des conseils coïncidents et des normes de l'industrie à l'aide du comité de construction et d'entretien de l'OASBO.

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

La direction s'est dotée d'un processus efficace pour surveiller et contrôler les coûts des projets de constructions, conformément aux exigences du ministère. Tous les projets de réfection sont gérés à l'interne, avec la supervision de la ou du gestionnaire des services techniques. Puisque des imprévus sont pris en compte dans chaque projet, le Conseil n'approuve pas les modifications. La direction suit un modèle d'ordres de modification, lequel fait état des exigences d'approbation des modifications à chacun des niveaux de coûts. La ou le gestionnaire de projet, l'architecte et la ou le gestionnaire des services techniques se rencontrent chaque semaine pour s'assurer que les renseignements concernant tous les aspects des projets d'immobilisations et de réfection sont bien communiqués. Les paiements sont approuvés par l'architecte, par la ou le gestionnaire de projet, puis sont signés par la ou le gestionnaire des services techniques. La ou le gestionnaire des services techniques autorise tous les paiements, et les paiements supérieurs à 50 000 $ sont soumis à l'approbation de la cadre supérieure ou du cadre supérieur de l'administration des affaires. Un consultant en matière de coûts indépendant est engagé lors de chaque grand projet. Un tel consultant est actuellement sous contrat de trois ans.

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

Le conseil scolaire fait appel à son personnel de métier dans la mesure du possible. Les projets nécessitant un niveau de spécialisation plus élevée (comme un important

désamiantage) sont externalisés. Des sociétés d’ingénierie et d’architecture sont mises sous contrat tous les trois ans. Le conseil scolaire n’utilise pas de contrat standard, mais s’assure que ses contrats correspondent aux contrats des projets de construction du Comité canadien des documents de construction (CCDC). Celle-ci commande notamment des preuves de conformité aux lois régissant la santé et la sécurité au travail, la sécurité professionnelle, le cautionnement des employées et employés, et la vérification des qualifications nécessaires pour la conception et la construction de systèmes électriques et mécaniques.

Annexes

Annexe A : Aperçu de l'examen opérationnel

Objectifs de l'examen opérationnel

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

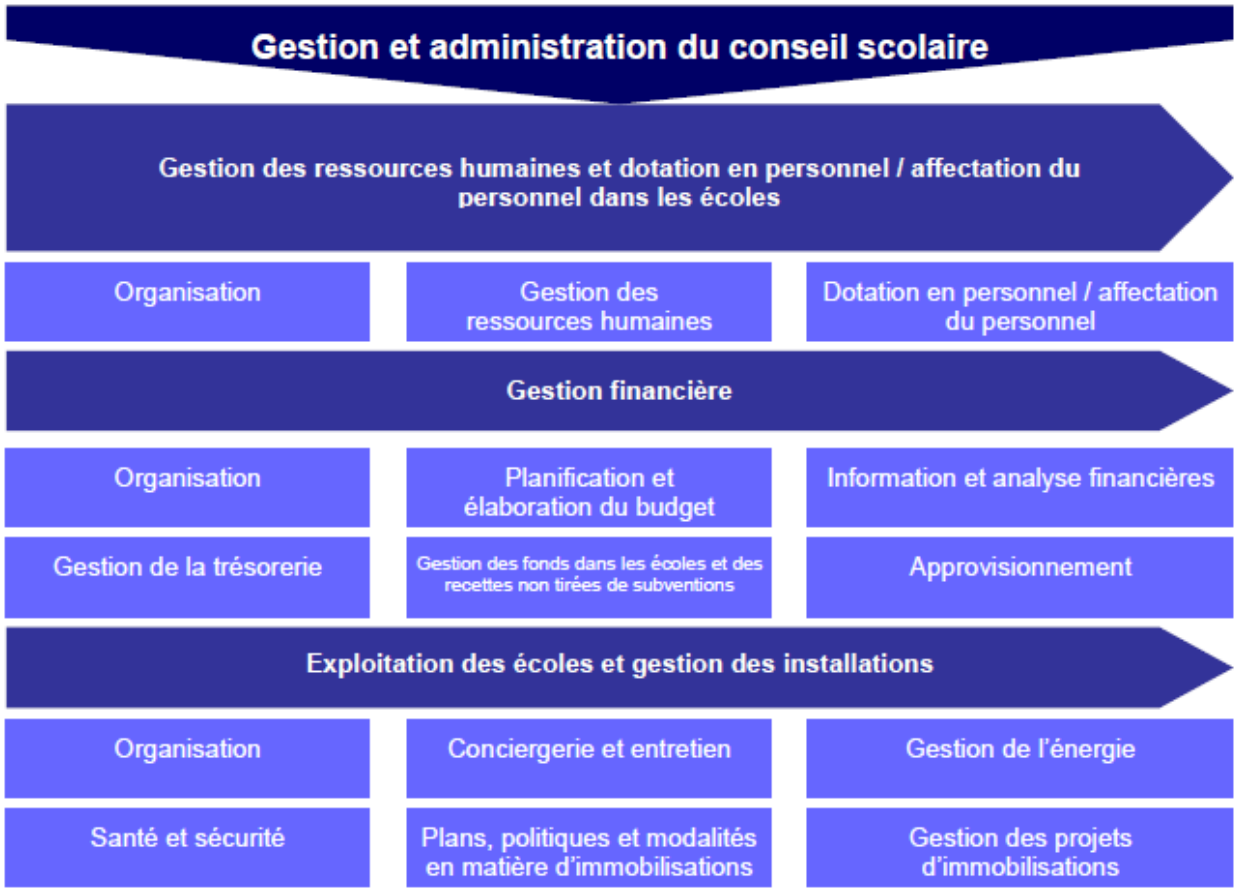
Chaque examen opérationnel tient compte des caractéristiques et du contexte propres à chaque conseil, de manière à :

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

Portée de l'examen opérationnel

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

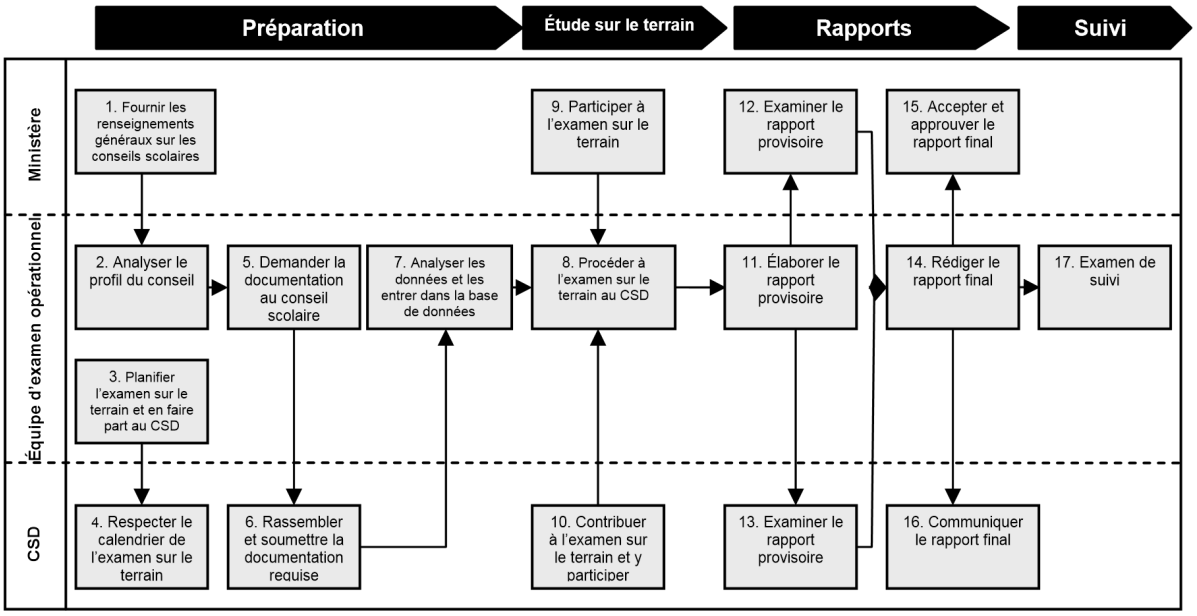
Chaque processus est examiné en fonction des activités qui le composent et de sa conformité aux principales pratiques, notamment de la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les appuie.



Méthodologie de l'examen opérationnel

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

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



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

Phase: Planification et analyse initiales

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

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

Phase: Étude sur le terrain

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

Phase: Rapports

Activité principale	Description
Élaborer le rapport proviso ire	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 lait ti
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.

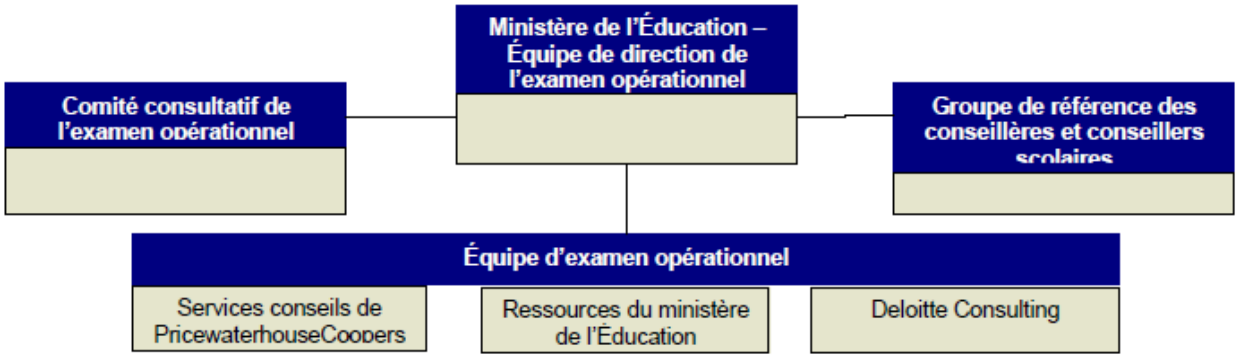
Phase: Suivi

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 District School Board. L'examen a été réalisé selon la méthodologie décrite précédemment. L'examen n'a ni la nature ni la portée d'une vérification effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues.

Annexe B : Résumé des recommandations

Gestion et administration du conseil scolaire

Nº	Recommandations
1.	Le conseil scolaire devrait élaborer une politique de gestion officielle qui définit clairement la division des tâches et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires, la présidence du Conseil et la direction de l'éducation. Le modèle de gestion du conseil scolaire devrait refléter les rôles et les responsabilités prévus dans la *Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires* (projet de loi 177) et devrait comprendre un code de conduite à l'intention des conseillères et conseillers scolaires.
2.	Le conseil scolaire devrait concevoir un plan opérationnel annuel officiel qui correspond aux objectifs stratégiques pluriannuels du Conseil. Ce plan devrait traiter de tous les aspects de ses opérations non scolaires, y compris les ressources humaines, les finances et la gestion des installations. Cela permettra aussi à tous les services de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
3.	L'administration principale devrait communiquer annuellement aux conseillères et conseillers scolaires l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel du conseil scolaire, une fois qu'ils sont au point.

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

Nº	Recommandations
4.	Le service des RH devrait envisager l'élaboration d'un plan annuel qui correspond au plan opérationnel et à l'orientation stratégique globale du conseil scolaire, ce qui lui permettrait de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
5.	Les conseillères et conseillers scolaires devraient établir la politique et le cadre des priorités qui régissent les négociations du conseil scolaire, mais ne devraient pas participer activement aux négociations collectives.
6.	La direction devrait continuer d'élaborer un programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme. Cette façon de faire lui permettrait de miser sur une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité au sein de tous les groupes d'employés.
7.	La direction devrait effectuer une vérification afin de s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux, ce qui garantirait le caractère juste et valable des remboursements de réclamations.
8.	La direction devrait envisager de mener des entrevues de fin d'emploi auprès de 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.

Gestion financière

Nº	Recommandations
10.	La direction devrait consigner le processus d'élaboration du budget annuel, afin d'en accroître la transparence pour les surintendances et les gestionnaires qui y participent, et favoriser les discussions internes entre les services pendant le processus.
11.	La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant le format suggéré dans la section 4.2 du présent rapport. Un plan ou un rapport officiel de gestion des risques, périodiquement revu et actualisé, présenterait entre autres des stratégies permettant d'atténuer le risque que les dépenses soient supérieures aux niveaux budgétisés.
12.	Le service devrait envisager de fournir aux conseillères et conseillers scolaires un minimum de trois rapports financiers intermédiaires qui tiendraient compte des recommandations faites par le Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP).
13.	Le conseil scolaire devrait veiller à ce que les états financiers intermédiaires soient officiellement signés par la haute direction afin d'assurer l'intégrité de l'information financière publiée.
14.	La direction devrait continuer de travailler de concert avec l'équipe régionale de vérification sur l'élaboration d'une évaluation des risques pour cibler les secteurs prioritaires qui devraient prioritairement faire l'objet d'une vérification interne.
15.	La direction devrait collaborer avec l'équipe régionale de vérification pour s'assurer que les plans de vérification annuels sont clairement documentés. La direction devrait aussi faire le suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prendre des mesures à ce propos. Lorsque la direction décide de ne pas faire suite à l'une des recommandations présentées dans le rapport de vérification et d'accepter les risques associés à une conclusion du rapport, sa justification devrait être clairement documentée et acceptée par le comité de vérification.
16.	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.
17.	Le conseil scolaire devrait élaborer une politique d'investissement. La direction devrait communiquer périodiquement au Conseil les résultats de toute activité d'investissement, y compris, si tel est le cas, les raisons pour lesquelles il n'y a pas eu d'investissement, conformément à la politique d'investissement approuvée.
18.	Le service devrait envisager de permettre l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats à certains membres du personnel, puisque l'utilisation de ces cartes peut aider à la réduction du nombre de factures des fournisseurs qui doivent être traitées. Des politiques et procédures de contrôle appropriées devraient être mises en place pour appuyer l'accroissement de l'utilisation de ce type de carte.
19.	La direction devrait réaliser un examen approfondi du cycle d'approvisionnement et de paiement du conseil scolaire et mettre en place le triple rapprochement automatique.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Nº	Recommandations
20.	Le service devrait envisager d'élaborer un plan annuel qui correspond au plan opérationnel et à l'orientation stratégique globale du conseil scolaire. Ce plan permettrait au service de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
21.	Le conseil scolaire devrait se fonder sur le *Guide du Programme d'écopropreté* du ministère pour mettre en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.
22.	En se fondant sur les données en matière de consommation d'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.
23.	Le conseil scolaire devrait élaborer un plan de santé et de sécurité au travail qui lui permet de respecter les exigences de la loi dans ce domaine, tant pour les élèves que pour tous les groupes d'employés.
24.	Le conseil scolaire devrait établir une stratégie de sécurité qui correspond à ses politiques relatives à la sécurité des élèves et qui se conforme aux exigences de la loi en la matière, tant pour les élèves que pour tous les groupes d'employés.
25.	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