

**Ministère de l'Éducation**

**Rapport d'examen opérationnel  
Simcoe Muskoka Catholic District  
School Board**

**Avril 2011**

## Table des matières

<b>Résumé .....</b>	<b>1</b>
Introduction .....	1
Gestion et administration du conseil scolaire.....	2
Recommandations :.....	3
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles .....	3
Recommandations :.....	5
Gestion financière.....	6
Recommandations :.....	7
Exploitation des écoles et gestion des installations .....	8
Recommandations :.....	10
<b>1. Contexte et aperçu.....</b>	<b>12</b>
1.1 Profil et structure du conseil scolaire .....	12
1.2 Principales priorités du conseil scolaire .....	12
1.3 Rendement des élèves .....	13
1.4 Sommaire financier .....	14
1.5 Principales statistiques du Simcoe Muskoka Catholic District School Board	15
<b>2. Gestion et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations .....</b>	<b>17</b>
Établissement d'un modèle de gestion efficace.....	19
Élaboration de l'orientation stratégique et du plan opérationnel annuel du Conseil .....	21
Processus décisionnel.....	23
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	24
Relève et développement du talent .....	25
Participation des intervenants.....	25
Recommandations :.....	26
<b>3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles – Conclusions et recommandations .....</b>	<b>27</b>
3.1 Organisation des ressources humaines.....	27
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels .....	28
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	29

	Surveillance et communication des politiques .....	29
	Recommandation : .....	30
3.2	Gestion des ressources humaines.....	30
	Recrutement et embauche du personnel .....	33
	Relations de travail .....	34
	Processus d'évaluation du rendement des employés .....	35
	Méthodes et programmes de soutien de l'assiduité .....	37
	Gestion des ressources humaines et données sur la paie.....	38
	Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire .....	39
	Surveiller la satisfaction du personnel.....	40
	Recommandations : .....	40
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 ..	43
<b>4.</b>	<b>Gestion financière – Conclusions et recommandations .....</b>	<b>45</b>
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 .....	50
	Atténuation des risques et approbation du Conseil.....	52
4.3	Information et analyse financières .....	54
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière .....	55
	Rapports financiers intermédiaires et annuel.....	55
	Vérification .....	57
	Recommandations : .....	58
4.4	Gestion de la trésorerie.....	58
	Gestion de l'encaisse et des investissements.....	59
4.5	Gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions .....	60

	Gestion des fonds dans les écoles .....	61
	Gestion des recettes non tirées de subventions .....	62
4.6	Approvisionnement .....	64
	Politiques et modalités .....	66
	Participation à des initiatives d'achats groupés .....	68
	Niveaux de pouvoir d'achat.....	69
	Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats ou de cartes de crédit institutionnelles.....	69
	Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement .....	70
	Utilisation du transfert électronique de fonds .....	71
	Recommandations : .....	71
<b>5.</b>	<b>Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations .....</b>	<b>72</b>
5.1	Organisation des opérations et des installations.....	72
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels .....	74
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte .....	74
	Surveillance et communication des politiques .....	75
	Recommandation : .....	75
5.2	Conciergerie et entretien.....	75
	Modèle de dotation / d'affectation du Conseil qui appuie les normes de nettoyage et d'entretien du Conseil.....	77
	Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel .....	79
	Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité	80
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien .....	80
	Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets.....	81
	Recommandations : .....	81
5.3	Gestion de l'énergie .....	81
	Plan de gestion de l'énergie.....	82
	Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie.....	84
	Recommandations : .....	84
5.4	Santé et sécurité .....	85
	Gestion de la santé et de la sécurité.....	86
	Recommandation : .....	88

5.5	Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations .....	88
	Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations .....	89
	Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations.....	90
5.6	Gestion des projets d'immobilisations.....	91
	Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations .....	92
	Surveillance et présentation de la progression des projets de construction .....	94
	Tenue à jour de la liste approuvée de fournisseurs de services professionnels.....	96
<b>Annexes</b>	.....	<b>97</b>
	Annexe A : Aperçu de l'examen opérationnel.....	97
	Objectifs de l'examen opérationnel .....	97
	Portée de l'examen opérationnel .....	97
	Méthodologie de l'examen opérationnel .....	98
	L'Équipe d'examen opérationnel.....	101
	Limites de l'examen .....	102
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	103

## Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'examen opérationnel du Simcoe Muskoka Catholic District School Board (le conseil scolaire ou SMCDSB) réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel formée de consultants externes de PricewaterhouseCoopers s.r.l. et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'examen opérationnel, qui a commencé le 15 novembre 2010, a duré trois jours.

## Introduction

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

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

Les résultats du conseil scolaire obtenus aux tests de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) indiquent une amélioration constante depuis 2003 et correspondent à la moyenne provinciale dans la plupart des domaines évalués. D'un point de vue opérationnel, l'Équipe d'examen a constaté que le conseil scolaire avait adopté plusieurs des principales pratiques. Parmi les points forts qui ont été relevés, citons l'adoption de politiques de gestion officielles qui définissent la division des tâches et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation, un processus de consultation transparent pour l'élaboration des budgets annuels et des pratiques documentées et bien gérées pour la conception et la construction de nouvelles installations.

Un résumé des conclusions et des recommandations relatives à chacun des domaines fonctionnels examiné est présenté ci-après. Les détails se trouvent dans les sections subséquentes du rapport.

## **Gestion et administration du conseil scolaire**

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

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

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

Le conseil scolaire a élaboré un plan stratégique il y a environ dix ans, plan qui décrit ses orientations et priorités stratégiques. Ce dernier est examiné annuellement par la haute direction afin qu'il demeure pertinent. Toutefois, le conseil scolaire devrait élaborer un nouveau plan stratégique dans lequel des objectifs pluriannuels sont clairement définis afin de fixer un cadre de planification opérationnelle annuelle.

Le conseil scolaire élabore un plan annuel d'amélioration du conseil scolaire où sont soulignées les priorités en matière de rendement des élèves. Cependant, le conseil scolaire n'élabore pas de plan opérationnel annuel qui comprend des objectifs précis et mesurables, des responsabilités, des indicateurs concrets de réussite et des échéances pour les activités liées aux programmes et aux affaires.

La direction de l'éducation publie un rapport annuel qui décrit les progrès et les réussites réalisés au cours de l'année précédente. Ce rapport est surtout axé sur le rendement scolaire, mais on y fait aussi le point sur les principales initiatives gérées par les services non scolaires du conseil scolaire. Il n'y a toutefois pas de présentation officielle de rapports annuels sur le plan stratégique du conseil scolaire.

Le conseil scolaire se concentre sur les stratégies et les initiatives en matière de leadership, de relève et de développement du talent depuis quelques années. De plus, il a mis de l'avant plusieurs initiatives pour favoriser la relève et le développement du talent chez le personnel scolaire et a réalisé des progrès dans tous les domaines liés à

la Stratégie ontarienne en matière de leadership du Ministère. Cependant, le conseil scolaire n'a élaboré aucun plan officiel de relève et de développement du talent pour les principaux postes de gestion des services scolaires et non scolaires.

### **Recommandations :**

- Au moyen d'un exercice de consultation, le conseil scolaire devrait élaborer un plan stratégique pluriannuel (d'au moins trois ans) conforme aux dispositions du projet de loi 177. Lorsque le plan sera terminé, il devrait être communiqué à tous les intervenants. Ce plan devrait faire état à la fois des priorités d'apprentissage et de fonctionnement et constituer un cadre à suivre pour la planification annuelle.
- Le conseil scolaire devrait préparer un plan opérationnel annuel pour l'ensemble du conseil scolaire. Ce plan devrait être conforme au plan stratégique du conseil scolaire, tenir compte des services scolaires et non scolaires et comporter des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps.
- Une fois que le conseil scolaire aura élaboré un nouveau plan stratégique et un plan opérationnel annuel pour l'ensemble du conseil, la direction devrait communiquer périodiquement aux conseillères et conseillers scolaires l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel.
- Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et activités de développement du leadership avec les initiatives du Ministère dans ce domaine. Il devrait également concevoir un plan officiel de relève et de développement du leadership pour les principaux postes de gestion des services scolaires et non scolaires.

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

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

- La direction des RH a établi des politiques et modalités pour réduire au minimum le nombre des griefs.
- Le conseil scolaire a récemment effectué une vérification de la conformité pour certains paramètres de son régime d'avantages sociaux.
- Le conseil scolaire a mis en place des comités patronaux-syndicaux.

- Le service des RH appuie les activités de perfectionnement professionnel du personnel.
- Le conseil scolaire a mené des enquêtes dans l'ensemble du système, notamment des enquêtes auprès du personnel.

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

Le service des ressources humaines a consigné son calendrier cyclique, lequel est utilisé aux fins de planification. Les nouvelles initiatives sont officiellement cernées par le service et inscrites dans le calendrier cyclique. Toutefois, le service des RH ne s'est pas doté d'un plan officiel du service conforme au plan opérationnel annuel du conseil scolaire, et qui comprend des objectifs mesurables, des indicateurs de réussite et des responsabilités pour les projets et les initiatives.

Une conseillère ou un conseiller scolaire est invité à faire partie du comité d'entrevue pour les surintendances, les directions d'école et les directions adjointes. Les conseillères et conseillers scolaires ne devraient pas siéger aux comités d'embauche (sauf pour la direction de l'éducation), que ce soit dans le cadre de leurs fonctions ou à titre privé. Les conseillères et conseillers scolaires devraient exprimer leur opinion sur le recrutement et l'embauche par l'élaboration des politiques et des règlements du Conseil.

Le conseil scolaire a mis en place des processus officiels d'évaluation du rendement du personnel enseignant (suppléant, nouveau, chevronné), des concierges et du personnel d'entretien. Le conseil scolaire procède à la mise en œuvre de l'évaluation du rendement des directions d'école, conformément aux lignes directrices du Ministère. Il n'y a cependant pas de processus d'évaluation du rendement pour certains autres groupes d'employés, comme le personnel de bureau, les aides-enseignantes et aides-enseignants et le personnel non syndiqué.

Au moment de l'examen opérationnel, le conseil scolaire a ébauché les documents relatifs à un programme d'encouragement à l'assiduité et était en train de procéder aux dernières consultations avec le personnel et les intervenants. Le service des RH a déjà présenté le programme prévu aux directions d'école, aux gestionnaires et aux comités patronaux-syndicaux. La direction s'attend à ce que le programme soit approuvé par l'administration principale au début de 2011. Par ailleurs, le conseil scolaire adopte des mesures disciplinaires progressives, lesquelles sont communiquées aux directions d'école. Cependant, ces procédures n'ont pas été officiellement consignées.

Le service des RH n'accorde pas d'entrevues de fin d'emploi officielles. Toutefois, une ébauche de procédure sur les entrevues de fin d'emploi a été rédigée pour le personnel du bureau du Conseil. La direction prévoit présenter cette ébauche à l'approbation du

Conseil de leadership en éducation (CLE – Education Leadership Council) en 2011. Par le passé, la direction des RH a mené des entrevues de fin d'emploi informelles avec quelques membres du personnel.

**Recommandations :**

- La direction des RH devrait détailler ses buts et priorités dans un plan annuel du service qui comprend des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies. Ces éléments devraient correspondre au plan opérationnel annuel du conseil scolaire, qui est accessible aux principaux intervenants.
- Le conseil scolaire devrait revoir ses processus actuels de recrutement et d'embauche, notamment la composition des comités d'embauche, afin de clarifier les rôles que jouent les conseillères et conseillers scolaires ainsi que le personnel du conseil scolaire dans ce processus. Les conseillères et conseillers scolaires devraient élaborer des politiques stratégiques qui régissent la dotation en personnel et l'embauche, mais sans siéger aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une direction de l'éducation.
- Les conseillères et conseillers scolaires devraient fournir au conseil scolaire une politique et un cadre des priorités en matière de négociation et ne pas participer directement aux négociations.
- La direction des RH devrait élaborer des politiques et procédures officielles pour l'évaluation du rendement de tout le personnel.
- La direction des RH devrait consigner des politiques et procédures disciplinaires officielles et en faire part aux directions d'école et aux superviseuses et superviseurs.
- La direction devrait poursuivre la mise en œuvre d'un programme officiel d'encouragement à l'assiduité.
- Lorsque le programme d'encouragement à l'assiduité sera en place, la direction devrait rendre compte de son efficacité à l'administration principale et au Conseil.
- La direction devrait mener des entrevues de fin d'emploi avec tous les membres du personnel qui quittent le conseil scolaire, afin d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis. La direction devrait mettre la dernière main aux procédures visant les entrevues de fin d'emploi avec le personnel du bureau du Conseil.

## Gestion financière

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

- Le processus d'élaboration du budget annuel est bien établi, transparent et clairement communiqué. Il intègre 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.
- Le conseil scolaire a accompli d'importants progrès vers l'établissement d'un comité de vérification, conformément au règlement sur les comités de vérification, et il a défini des plans pour les réunions de ce comité et pour la formation de ses membres.
- Le conseil scolaire a mis sur pied une initiative mixte unique et couronnée de succès au sein de l'Ontario School Boards Financing Corporation (OSBFC) pour le financement à long terme des débentures et la gestion des fonds d'amortissement.
- En 2001, le Conseil a adopté un énoncé sur les politiques et les objectifs d'investissement pour le conseil scolaire.
- La direction a rédigé un guide de référence des écoles détaillé qui énonce les lignes directrices sur la gestion des fonds dans les écoles et a mis des mécanismes en place pour surveiller la conformité aux procédures.
- La direction examine continuellement les possibilités et les options d'achats groupés. Le conseil scolaire est d'ailleurs un partenaire de premier plan dans plusieurs initiatives d'achats groupés.
- Le conseil scolaire a recours au transfert électronique de fonds (TEF) pour la plupart des paiements.

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

Le service des finances détermine les priorités et les buts annuels au moyen d'un processus informel dans le cadre de la planification annuelle de tous les services qui rendent compte à la direction associée de l'éducation (affaires et finances). Toutefois, le service ne s'est pas doté d'un plan opérationnel annuel qui fait état de ses buts et priorités, d'objectifs mesurables, d'échéances précises et de responsabilités définies.

La direction présente régulièrement ses rapports financiers intermédiaires aux conseillères et conseillers scolaires. Le format actuel des rapports financiers

intermédiaires est utilisé depuis plusieurs années. La fréquence de ces rapports est harmonisée aux grandes étapes du cycle d'élaboration du budget. Par ailleurs, la structure des rapports financiers intermédiaires correspond aux enveloppes de financement du Ministère.

La direction a fait remarquer que le format actuel des rapports financiers intermédiaires est privilégié par le Conseil. Elle a préparé et présenté un rapport selon le format recommandé par le Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP). De plus, elle souligne que le service des finances révisé actuellement les données financières pour permettre la production rationalisée de rapports financiers trimestriels dans le format du CRFP. Le prochain rapport dans ce format devrait être présenté avec les prévisions budgétaires révisées de 2010-2011.

En juin 2010, le conseil scolaire a établi un énoncé de politique général en matière d'achat. La direction a souligné que des changements à la procédure d'achat ont été rédigés pour la rendre conforme aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*, mais le conseil scolaire a décidé de reporter l'adoption des procédures jusqu'à ce que le projet de loi 122, *Loi sur la responsabilisation du secteur parapublic*, entre en vigueur. Le projet de loi a reçu la sanction royale le 8 décembre 2010.

Les modifications proposées aux procédures d'achat du conseil scolaire ont été soumises aux fins d'étude par le comité d'examen des politiques du conseil. La procédure d'achat actuelle du conseil scolaire n'indique pas les niveaux d'approbation pour les achats ni les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire peut faire appel à des méthodes d'achat non concurrentielles. Cependant, les modifications proposées à la procédure qui ont été présentées au comité d'examen des politiques du conseil comprennent des niveaux d'autorisation et un énoncé sur les achats non concurrentiels.

### **Recommandations :**

- Le service des finances devrait améliorer son processus de planification par l'élaboration d'un plan opérationnel annuel qui correspond à celui du conseil scolaire. Le plan du service devrait refléter des objectifs et des indicateurs précis et mesurables et devrait préciser les responsabilités et les échéances des principales activités.
- La direction devrait tenir compte des recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP) sur la fréquence (un minimum de trois rapports) et le format des rapports financiers intermédiaires présentés au Conseil. Elle devrait mettre la dernière main à l'élaboration du format des rapports financiers intermédiaires, conformément aux recommandations du CRFP, et continuer à présenter ces rapports au Conseil.

- 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 un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prendre des mesures à ce propos. Lorsque la direction choisit de ne pas appliquer une recommandation en matière de vérification et d'accepter les risques associés à une conclusion de rapport, ses motifs devraient être clairement documentés et acceptés par le comité de vérification.
- La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient poursuivre le recrutement de consultantes et consultants externes au sein du comité de vérification du Conseil conformément à la nouvelle directive du Ministère.
- La direction devrait terminer l'harmonisation de la politique et des procédures d'achat avec les *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*.
- Afin que la politique et les procédures d'achat du conseil scolaire soient conformes aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*, la direction devrait y ajouter un énoncé qui décrit les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire devra avoir recours à des processus d'approvisionnement concurrentiel ou non concurrentiel dans la version révisée de la politique et des procédures.
- Lorsque la politique et les procédures d'achat approuvées qui sont conformes aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* seront en place, la direction devrait veiller à ce que les activités d'achat soient surveillées afin qu'elles respectent la politique et les procédures d'approvisionnement du Conseil.
- Afin que la politique et les procédures d'achat du conseil scolaire soient conformes aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*, la direction devrait indiquer les pouvoirs d'autorisation des achats dans la politique et les procédures révisées.

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

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

- Le service a établi un manuel pour consigner des normes de nettoyage officielles.
- Le conseil scolaire a rédigé une politique et des procédures officielles de gestion environnementale selon lesquelles les programmes environnementaux visent tous les domaines de pratiques opérationnelles du conseil scolaire.

- La direction a élaboré un plan quinquennal d'entretien en s'appuyant sur un processus de consultation et des commentaires de différentes sources.
- Le conseil scolaire a mis en œuvre le programme EcoSchools de l'Ontario. Le service des installations travaille en étroite collaboration avec la coordination du programme EcoSchools de l'Ontario sur des initiatives de conservation d'énergie.
- Le conseil scolaire s'est doté d'un plan d'immobilisations prioritaires qui a été soumis au Ministère et qui sera présenté à l'approbation du nouveau Conseil en janvier 2011.
- Le conseil scolaire a établi des lignes directrices documentées pour la conception de nouvelles écoles, lignes directrices qui comprennent des plans d'étage normalisés et des exigences en matière de composantes et matériaux des bâtiments.
- Le service des installations utilise le système de standardisation de bâtiments écologiques Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) comme ligne directrice pour intégrer les normes environnementales aux conceptions de bâtiments, dans la mesure du possible.
- Le conseil scolaire s'est doté d'une politique de présélection des architectes. L'architecte retenu fait son choix parmi une courte liste d'entrepreneurs tirée d'un bassin d'entrepreneurs présélectionnés qui sont invités à soumissionner.

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

La principale activité de planification du service des installations porte sur l'élaboration de plans d'entretien annuels et pluriannuels. Les autres buts et priorités du service sont répertoriés en fonction de renseignements provenant de sources variées comme l'analyse des ordres de travail, des rapports sur la santé et la sécurité, des visites des lieux ainsi que la surveillance de la consommation d'énergie. Cependant, le service n'a pas élaboré de plan opérationnel annuel officiel conforme à celui du conseil scolaire et qui fait état des principaux projets et des initiatives essentielles du service, des échéances, des indicateurs de réussite et des responsabilités.

Le conseil scolaire a fait part des meilleures pratiques et des leçons apprises pour la rédaction du *Guide du Programme d'écopropreté*. À cet égard, le conseil scolaire a mis en œuvre de manière proactive l'utilisation de produits de nettoyage écologique dans toutes ses installations. On s'attend d'ailleurs à ce que tous ses produits de nettoyage soient écologiques en janvier 2011.

Bien que le conseil scolaire ait progressé considérablement dans la mise en œuvre de ce programme, plusieurs aspects de l'initiative devront être officialisés conformément au *Guide du Programme d'écopropreté*.

La superficie en pieds carrés constitue le principal facteur du modèle d'affectation du personnel de conciergerie, dont les exigences sont consignées dans la convention collective. Chaque année, ce modèle est étudié et fait l'objet de discussions avec le comité patronal-syndical. Localement, les superviseuses et superviseurs des services de conciergerie planifient avec les concierges les calendriers et activités de nettoyage en fonction des exigences propres à chaque établissement.

Au cours des dernières années, le conseil scolaire a mis en place plusieurs projets en matière de gestion et de conservation de l'énergie. Cependant, le conseil scolaire n'a pas encore établi de plan complet et officiel de gestion de l'énergie comportant des cibles et des objectifs mesurables.

Depuis près de 20 ans, le service des installations compte sur une coordination de la gestion de l'énergie à plein temps pour assurer le suivi de la consommation d'énergie et coordonner les initiatives de gestion de l'énergie. Celle-ci est responsable de recueillir les données relatives à la consommation d'énergie et d'en faire le suivi. La direction a souligné que les systèmes de contrôle des bâtiments qui sont installés dans les écoles ne sont pas en mesure de faire le suivi de la consommation.

Même si le conseil scolaire a mis plusieurs initiatives en place pour favoriser le respect des exigences de la loi en matière de santé et promouvoir la santé et le bien-être du personnel, il ne dispose d'aucune stratégie documentée qui traite de la promotion de la santé et du bien-être en général pour les élèves et tous les groupes d'employés.

### **Recommandations :**

- Le service des installations devrait améliorer ses activités de planification annuelle en élaborant un plan opérationnel annuel qui s'harmonise avec celui du conseil scolaire. Le plan du service devrait refléter des cibles et des indicateurs précis et mesurables et devrait préciser les responsabilités et les échéances des activités principales.
- Le conseil scolaire devrait officialiser les initiatives d'écopropreté par un programme d'écopropreté officiel qui est conforme aux éléments du *Guide du Programme d'écopropreté* du Ministère.
- La direction devrait tenir compte de différents facteurs en plus de la superficie en pieds carrés pour le modèle d'affectation des concierges afin de profiter de l'utilisation optimale du personnel.

- En se fondant sur les données de consommation d'énergie et les renseignements provenant de vérifications externes de la 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.
- Après l'établissement du plan officiel de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait s'assurer que ses politiques et ses pratiques d'approvisionnement sont conformes aux objectifs et aux cibles du plan. La direction devrait aussi penser à spécifier les exigences en matière d'efficacité énergétique dans les politiques et procédures d'approvisionnement ou dans la politique environnementale.
- Après l'établissement d'un plan officiel de gestion de l'énergie, la direction devrait présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan pluriannuel de gestion de l'énergie.
- Dans le cadre du plan de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait mettre en place un système complet pour budgétiser les dépenses, faire le suivi de la consommation d'énergie et la régler, et déterminer les possibilités de faire plus d'économies.
- 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 Simcoe Muskoka Catholic District School Board offre des services éducatifs à 20 436 élèves dans 44 écoles élémentaires et neuf écoles secondaires dans le comté de Simcoe et les districts de Muskoka et de Parry Sound.

L'effectif du conseil scolaire a diminué de 508 élèves, soit environ 2,4 %, depuis 2002-2003. Cette tendance est appelée à se poursuivre au cours des prochaines années.

Au moment de l'examen, l'administration principale du conseil scolaire était organisée comme suit :

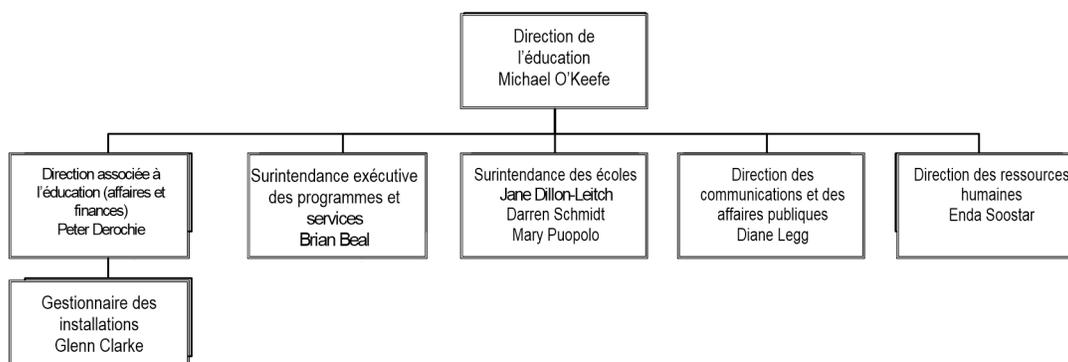


Figure 1 – Administration principale du Simcoe Muskoka Catholic District School Board

### 1.2 Principales priorités du conseil scolaire

Voici la vision et la mission du conseil scolaire, telles que présentées sur son site Web :

*Vision : Nous sommes une communauté d'apprentissage catholique vouée à l'excellence.*

*Mission : L'Évangile appelle notre système d'éducation catholique au service et à la préservation de la richesse de notre patrimoine tout en relevant les défis d'une société en constant changement par :*

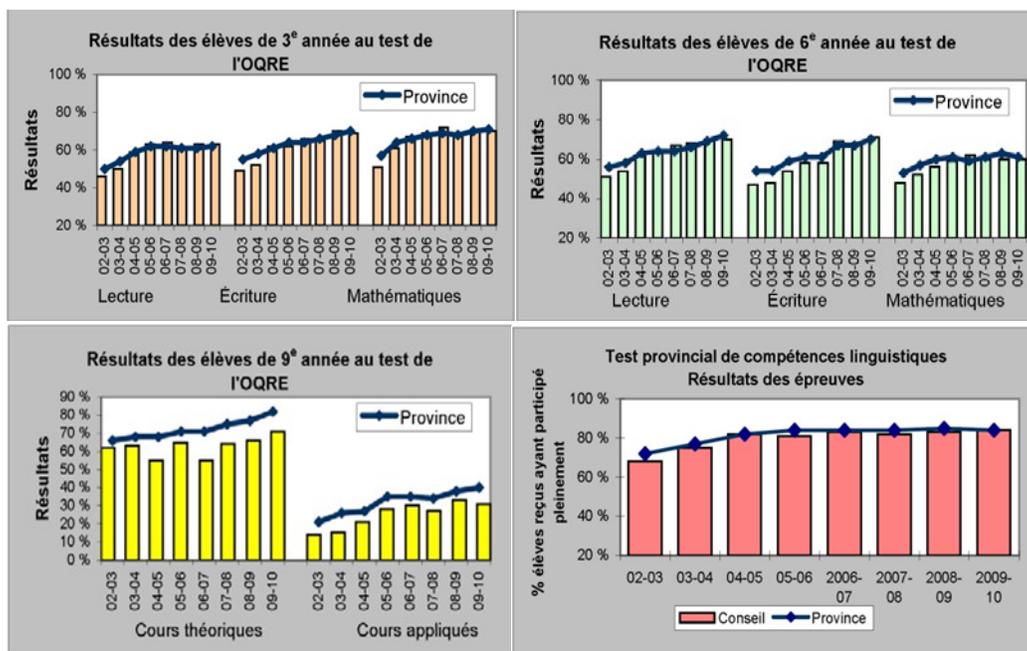
- le développement d'élèves motivés, altruistes et responsables;
- l'invitation au personnel, aux parents et au clergé à jouer un rôle actif dans notre communauté scolaire;
- l'acceptation des responsabilités associées à la participation;

- une vie joyeuse, dont la foi fait partie intégrante, qui appelle les autres à être témoins de la foi;
- la communication ouverte;
- le respect et la promotion des droits individuels et de la dignité.

### 1.3 Rendement des élèves

En 2009-2010, les résultats des élèves de 3<sup>e</sup> et de 6<sup>e</sup> année du conseil scolaire aux tests de l'OQRE sont demeurés stables dans la plupart des domaines évalués. Le seul domaine où les résultats ont progressé, c'est en écriture en 6<sup>e</sup> année. Les résultats des élèves de 3<sup>e</sup> et de 6<sup>e</sup> année du conseil scolaire sont dans la moyenne provinciale ou légèrement inférieurs à celle-ci dans tous les domaines. Depuis 2002-2003, les résultats sont en constante progression dans tous les domaines.

Les résultats scolaires et des cours appliqués des élèves de 9<sup>e</sup> année se situent constamment sous la moyenne provinciale. Les résultats scolaires des élèves de 9<sup>e</sup> année se sont améliorés au cours des deux dernières années. Cependant, les résultats des cours appliqués ont baissé en 2009-2010. Les résultats au Test provincial de compétences linguistiques se situaient au niveau de la moyenne provinciale en 2009-2010 et ils se sont légèrement améliorés au cours des deux dernières années.



## 1.4 Sommaire financier

La direction a approuvé un plan de redressement pour que le conseil scolaire retrouve un budget équilibré en 2010-2011.

### Données financières - résumé

Revenus :	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Subventions générales	160 817 180 \$	169 079 304 \$	176 849 129 \$
Impôt local	39 618 362 \$	40 004 350 \$	40 544 784 \$
Revenus du conseil scolaire	3 205 663 \$	3 107 311 \$	850 314 \$
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	3 129 374 \$	3 181 887 \$	2 022 173 \$
<b>Total des revenus</b>	<b>206 770 579 \$</b>	<b>215 372 852 \$</b>	<b>220 266 400 \$</b>

### Summary Financial Data (Dépenses )

Dépenses	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Dépenses de fonctionnement	185 268 284 \$	196 849 224 \$	202 885 898 \$
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	32 753 478 \$	31 329 382 \$	18 749 771 \$
Virement à/de la réserve	-10 536 921 \$	-12 258 398 \$	334 511 \$
<b>Total des dépenses</b>	<b>207 484 841 \$</b>	<b>215 920 208 \$</b>	<b>221 970 180 \$</b>
<b>Excédent (déficit)</b>	<b>-714 262 \$</b>	<b>-547 356 \$</b>	<b>-1 703 780 \$</b>

### 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
Réserve pour les fonds de caisse	1 085 258 \$	0 \$	0 \$
Réussite des élèves	15 400 \$	44 579 \$	44 579 \$
Réserve d'emprunt pour installations destinées aux élèves	20 784 330 \$	16 941 680 \$	17 276 191 \$
<b>Total des fonds de réserve (Annexe 5)</b>	<b>21 884 988 \$</b>	<b>16 986 259 \$</b>	<b>17 320 770 \$</b>
Réserve pour l'amélioration des programmes	0 \$	\$	953 200 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Autres revenus reportés de fonctionnement	999 443 \$	953 200 \$	526 196 \$
Produits de réserve de disposition – bâtiments scolaires	296 328 \$	296 328 \$	0 \$
Réserve pour redevances d'aménagement scolaires	226 620 \$	229 868 \$	0 \$
Efficacité énergétique - Opérations	0 \$	0 \$	0 \$
Efficacité énergétique - immobilisations	0 \$	0 \$	0 \$
<b>Total des revenus reportés (Annexe 5.1)</b>	<b>1 522 391 \$</b>	<b>1 479 396 \$</b>	<b>1 479 396 \$</b>
<b>Total des réserves et des revenus reportés du conseil</b>	<b>23 407 379 \$</b>	<b>18 465 655 \$</b>	<b>18 800 166 \$</b>

## 1.5 Principales statistiques du Simcoe Muskoka Catholic District School Board

### Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres reels 2002-2003	Prévisions révisées 2008-2009
EQM de l'école de jour – élémentaire	14 255	12 394
EQM de l'école de jour – secondaire	6 689	8 042
Effectif total de l'école de jour	20 945	20 436

### Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-2004	2009-2010
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	40%	93%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	78%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	26,6	26
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	28%	100%
Pourc. de classes à années multiples	35%	49%

## Personnel

Personnel	2003-2004	2009-2010
Enseignantes et enseignants	1 223	1 275
Aides-enseignantes et aides-enseignants	242	376
Autres personnes-ressources pour les élèves	68	89
Personnel administratif de l'école	68	71
Personnel de bureau de l'école	84	82
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	160	169
Autre personnel hors classe	52	60
<b>Total du personnel</b>	<b>1 897</b>	<b>2 122</b>
<b>Rapport élèves-enseignant</b>	<b>1:17</b>	<b>1:16</b>
<b>Employés EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)<sup>1</sup></b>	<b>90,6</b>	<b>103,8</b>
<b>Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux</b>	<b>58,7%</b>	<b>79,8%</b>

## Éducation de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté	2003-2004	2009-2010
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	17 018 879 \$	32 321 864 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	15 926 900 \$	22 642 931 \$
<b>Dépenses supérieures à la subvention (réserve)</b>	<b>\$1,091,979</b>	<b>9 678 933 \$</b>

## Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-2004	2009-2010
Nombre d'écoles	50	53
Effectif total de l'école de jour	20 945	20 436
Capacité totale (places)	18 747	21 045
<b>% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)</b>	<b>111,7%</b>	<b>97,1%</b>
<b>Superficie du conseil scolaire (km<sup>2</sup>)</b>	<b>9 339</b>	<b>10 640</b>
<b>Nombre de conseillères et de conseillers scolaires</b>	<b>8</b>	<b>8</b>

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

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

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

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

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

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

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

## Établissement d'un modèle de gestion efficace

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

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

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Pratique adoptée?
Les conseillères et conseillers scolaires, à l'aide d'un processus consultatif, élaborent et communiquent un plan stratégique pluriannuel qui comprend à la fois les priorités d'apprentissage et de fonctionnement et qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle.	Non
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'efficacité et l'efficacité des opérations du conseil.	Oui

## Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

## Relève et développement du talent

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

## Participation des intervenants

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

## Établissement d'un modèle de gestion efficace

Le conseil scolaire adhère aux principes d'un modèle de gestion par les politiques. Le Conseil a défini le modèle dans une politique/résolution sur la gestion et en a fait une politique officielle. Cette politique et les lignes directrices qui y sont associées définissent les obligations de rendre compte ainsi que les rôles et les responsabilités des conseillères et conseillers scolaires et de la direction de l'éducation. Selon la politique de gestion du Conseil :

*Il revient aux conseillères et conseillers scolaires de gérer la direction générale et les objectifs stratégiques du Conseil et de s'assurer que ses politiques et résolutions sont mises en œuvre. Le Conseil établit les grands objectifs, les politiques et les résolutions*

*propres au conseil scolaire et confie ensuite leur mise en œuvre à la direction de l'éducation.*

L'actuel modèle de gestion est en place depuis plusieurs années. Les conseillères et conseillers scolaires et le personnel du conseil scolaire s'entendent tous pour dire que la direction du conseil scolaire s'occupe des opérations et que le Conseil établit les politiques et les orientations stratégiques. Au moment de la conception du modèle de gestion par le Conseil, ce dernier et la direction de l'éducation ont participé à série de séances pour clarifier et assoir leur compréhension mutuelle de leurs rôles et responsabilités respectifs. L'Équipe d'examen a remarqué que les conseillères et conseillers scolaires prennent part à certains comités de négociation collective, aux comités d'embauche de directions d'école et de surintendances ainsi qu'au choix des architectes pour les projets de construction.

La direction de l'éducation et la présidence du Conseil ont examiné le projet de loi 177 avec le Conseil pour repérer les politiques de gestion qui nécessitaient certains changements pour être conformes à la nouvelle loi. Par ailleurs, le Conseil n'a pas encore élaboré ni approuvé un code de déontologie officiel propre aux conseillères et conseillers scolaires.

Le Conseil compte actuellement huit conseillères et conseillers scolaires élus ainsi qu'une élève conseillère ou un élève conseiller. Au moment de l'examen opérationnel, la plupart des conseillères et conseillers scolaires actuels siégeaient depuis au moins cinq ans au Conseil. Toutefois, il y a eu un revirement de situation à la suite des élections des conseillères et conseillers scolaires d'octobre 2010 : en effet, seulement deux conseillères et conseillers scolaires retourneront au Conseil.

Les conseillères et conseillers scolaires nouvellement arrivés reçoivent les documents pertinents sur le conseil scolaire et participent à des séances d'orientation. Les conseillères et conseillers scolaires nouvellement élus participent aux séances d'orientation du ministère de l'Éducation et de l'Ontario Catholic School Trustees Association, ainsi qu'à celles du conseil scolaire, lesquelles sont axées sur les protocoles pour les politiques et les résolutions sur la gestion, le fonctionnement du conseil, la résolution de problèmes et l'approche consensuelle adoptée par le Conseil pour la prise de décisions.

Les conseillères et conseillers scolaires participent aux associations de conseillères et conseillers scolaires provinciales et nationales, de même qu'à des séminaires sur des sujets variés qui touchent la gouvernance des conseils scolaires. La haute direction fait également une présentation, au début de la plupart des réunions du Conseil, sur différents aspects de l'enseignement et de l'apprentissage, afin d'accroître les connaissances des conseillères et conseillers scolaires sur le travail du conseil scolaire.

L'administration principale vise activement à offrir au Conseil suffisamment de renseignements et d'occasions de discuter des questions avant la prise de décision. La présidence du Conseil a souligné que dans l'ensemble, le processus décisionnel du Conseil est efficace et que les conseillères et conseillers scolaires font confiance au travail de l'équipe d'administration principale. De plus, les conseillères et conseillers scolaires comprennent bien que les questions relatives aux opérations sont du ressort de l'équipe d'administration principale et que les problèmes majeurs doivent être portés à l'attention de la direction de l'éducation.

Les relations entre la présidence du Conseil et les autres conseillères et conseillers scolaires sont harmonieuses. La présidence agit comme porte-parole du Conseil et facilite les communications entre les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation. La présidence du Conseil et la direction de l'éducation préparent ensemble les ordres du jour des réunions du Conseil et s'assurent que les conseillères et conseillers scolaires obtiennent l'information nécessaire et pertinente sur les questions soulevées au Conseil. La présidence du Conseil et la direction de l'éducation entretiennent des relations de travail harmonieuses et communiquent de façon informelle.

Le Conseil s'est doté depuis plusieurs années d'un processus d'évaluation du rendement de la direction de l'éducation. Dans le cadre de ce processus, on demande aux conseillères et conseillers scolaires de faire parvenir à la présidence leurs commentaires sur le rendement de la direction de l'éducation dans les domaines de leadership suivants : catholicité, culture, organisation, stratégie, communications, finances et relations humaines. La présidence résume ensuite les commentaires des conseillères et conseillers scolaires dans un rapport communiqué à la direction de l'éducation.

Le Conseil n'a pas mis en place de mécanismes pour surveiller officiellement son propre rendement ou qui lui permette de prendre des mesures pour améliorer régulièrement son processus de gestion.

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

Le Conseil a conclu un processus de consultation exhaustif il y a environ dix ans, processus qui visait l'élaboration d'orientations stratégiques pour le conseil scolaire. Cet exercice a permis d'établir cinq orientations stratégiques, soutenues par des priorités assorties. Voici les cinq orientations et objectifs dont il est question :

- *Favoriser la formation à la foi* : Comme communauté de confession catholique, nous cherchons à incarner les valeurs de l'Évangile. Nous encouragerons les cheminements spirituels individuels et collectifs.

- *Soutenir l'apprentissage* : Apprendre à apprendre est un processus continu de réflexion qui permet aux personnes de dégager du sens et de comprendre. Nous respecterons la dignité des personnes dans leur processus d'apprentissage.
- *Appuyer l'amélioration continue* : Nous réagissons aux influences politiques, économiques et sociales par le changement. Pour atteindre l'excellence en éducation, nous répondrons à ces défis par une planification efficace et l'harmonisation des ressources.
- *Encourager les relations* : C'est en établissant des relations positives que les personnes et les groupes deviennent partenaires d'une vraie communauté fondée sur des objectifs communs, des prises de décisions efficaces et un respect mutuel. Tous les élèves bénéficieront de l'affermissement des liens avec la communauté élargie.
- *Communiquer efficacement* : Le fait d'exprimer nos idées et des renseignements nous permet de soutenir nos valeurs fondamentales et de façonner notre culture. Nos communications seront opportunes, exactes et antidiscriminatoires.

Les orientations stratégiques et priorités à l'appui sont examinées par la haute direction lors de la retraite annuelle du personnel de façon à en évaluer la pertinence continue.

Le devoir des Conseils d'élaborer et de mettre en œuvre un plan pluriannuel a été apporté par le projet de loi 177, la *Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires*. La *Loi* exige des Conseils qu'ils élaborent un plan pluriannuel (d'au moins trois ans) qui :

- favorise le rendement et le bien-être des élèves;
- assure la gestion efficace des ressources du Conseil;
- permet la prestation de programmes d'éducation efficaces et appropriés aux élèves.

Au moyen d'un processus de consultation auprès d'intervenants internes et externes, le conseil scolaire devrait établir un nouveau plan stratégique dans lequel les objectifs pluriannuels sont définis afin de fixer un cadre de planification opérationnelle annuelle.

Le conseil scolaire élabore un plan annuel d'amélioration du conseil scolaire où sont soulignées les priorités en matière de rendement des élèves. Une fois par an, l'équipe de la haute direction (composée notamment des directions d'école et des gestionnaires de services) se réunit pour examiner les priorités pour l'ensemble du système relatives au rendement des élèves.

La direction ne met pas officiellement par écrit de plan opérationnel annuel pour le conseil scolaire qui comprend des objectifs précis et mesurables, des responsabilités, des indicateurs concrets de réussite ainsi que des échéances. Chaque service opérationnel précise ses projets et initiatives pour chaque année de façon informelle et en discute avec le Conseil de leadership en éducation (CLE).

La direction de l'éducation publie un rapport annuel qui décrit les progrès et les réalisations du conseil scolaire au cours de l'année précédente. Ce rapport est surtout axé sur le rendement scolaire, mais on y fait aussi le point sur les principales initiatives menées par les services non scolaires du conseil scolaire.

### **Processus décisionnel**

Le règlement de procédure du Conseil décrit le déroulement de ses réunions et ses processus décisionnels. À cet égard, le Conseil a adopté les règles du manuel *Robert's Rules of Order*. Le règlement prévoit la structure des ordres du jour du Conseil et le processus d'établissement de ceux-ci. La présidence du Conseil et la direction de l'éducation préparent ensemble les ordres du jour de toutes les réunions du Conseil. La direction de l'éducation travaille avec l'équipe de la haute direction pour déterminer les points et les rapports à présenter au Conseil. Les points sont habituellement soumis à l'avance au Conseil aux fins de discussion avant d'être présentés pour décision. Il y a un service de coordination des conseillères et conseillers scolaires qui appuie les activités et réunions du Conseil. La haute direction recommande les points qui ne sont présentés au Conseil qu'à titre d'information (par opposition à ceux qui demandent une prise de décision) et si ces points devraient être présentés en séance publique ou à huis clos. Le Conseil adopte une approche consensuelle pour la prise de décision. S'il s'avère impossible d'obtenir un consensus, on procède à un vote officiel.

Le Conseil s'est doté d'une structure de comités restreinte pour aider à la prise de décision. Il y a quelques comités permanents, notamment le comité d'examen des politiques du Conseil, le Comité consultatif pour l'enfance en difficulté (CCED) et le comité de discipline des élèves. De plus, le Conseil a récemment approuvé la création d'un comité de vérification, qui sera formé d'ici le 31 janvier 2011, comme l'exige le nouveau règlement sur les comités de vérification. Le Conseil forme des comités ad hoc pour des besoins précis comme le comité de recrutement de la direction de l'éducation.

Le comité d'examen des politiques du Conseil regroupe trois conseillères et conseillers scolaires qui se rencontrent mensuellement. Le personnel ou les conseillères et conseillers scolaires établissent les besoins de modifications aux politiques ou de nouvelles politiques. En 2004, la haute direction a rédigé un rapport au Conseil dans lequel elle recommandait un examen exhaustif et la rationalisation des politiques existantes et décrivait un processus normalisé pour l'élaboration et l'examen de politiques. Si le besoin d'une nouvelle politique ou d'une révision se fait sentir, le

personnel concerné du conseil scolaire prépare une version provisoire d'un énoncé de principes pour le comité d'examen des politiques, document rédigé grâce à l'apport de la recherche et de la consultation des intervenants. Habituellement, un processus itératif se déroule entre le personnel et le comité avant que la version provisoire d'une politique soit recommandée au Conseil pour approbation. Toutes les politiques approuvées du Conseil sont affichées sur le site Web du conseil scolaire.

Selon les politiques du Conseil, celles-ci doivent être révisées annuellement. Le comité d'examen des politiques du Conseil a dressé la liste de toutes les politiques et établi un calendrier pour suivre l'élaboration des politiques au moyen d'un cycle de révision. Toutefois, bon nombre de politiques n'ont pas été révisées depuis plusieurs années. Il revient à la direction de l'éducation et la présidence du comité de veiller à ce que les politiques soient révisées conformément au calendrier. Le conseil scolaire devrait s'assurer que les politiques qui n'ont pas été récemment révisées le soient lorsqu'exigé.

La haute direction élabore les procédures administratives en même temps que les changements de politiques. Les procédures administratives sont envoyées au Conseil à titre informatif. La direction de l'éducation et la haute direction sont responsables de la communication des politiques et des procédures au personnel du conseil scolaire.

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

Le Conseil de leadership en éducation (CLE) du conseil scolaire est formé de la direction de l'éducation, de la direction associée de l'éducation (affaires et finances), de la surintendance exécutive des programmes et services, des trois surintendances des écoles, de la direction des ressources humaines, de la direction des communications et des affaires publiques et de la ou du gestionnaire des installations. Le CLE se réunit toutes les deux semaines et sert de lieu de prise de décisions opérationnelles pour le conseil scolaire. Tous les points présentés au Conseil sont d'abord discutés au sein du CLE.

La direction de l'éducation est également dotée d'un comité consultatif de la direction de l'éducation qui se réunit plusieurs fois pendant l'année scolaire et qui lui donne des commentaires et des idées. Le comité est composé de présidences de syndicats locaux et de représentantes et représentants de groupes d'employés non syndiqués, notamment les gestionnaires et les directions d'école.

L'actuelle structure de direction est en place depuis plusieurs années. Un organigramme des services à jour et les coordonnées des principaux membres du personnel sont publiés sur le site Web du conseil scolaire. On a souligné que l'organigramme du service des affaires et des finances ne tient pas compte des changements de personnel survenus au début de 2010.

## **Relève et développement du talent**

La haute direction du conseil scolaire a mis en place plusieurs initiatives pour renforcer et appuyer les capacités de leadership. Plusieurs fois par année, l'équipe de leadership examine une liste de candidates et de candidats, tant pour les secteurs scolaires qu'opérationnels, chez qui on a décelé un potentiel de leadership. Un mentor de l'équipe de leadership est ensuite choisi pour chaque candidat afin de discuter de son intérêt à saisir les occasions de faire valoir son leadership au sein du conseil scolaire. Ce dernier offre d'ailleurs des ateliers du soir sur différents thèmes liés au leadership pour le personnel intéressé.

Pour orienter la planification de la relève, le service des ressources humaines surveille le nombre prévu de membres du personnel qui prendront leur retraite annuellement et en rend compte. Par ailleurs, le conseil scolaire soutient et encourage le personnel à acquérir les compétences de direction d'école et de surintendance afin de former un bassin de personnel qualifié. Cette approche a permis au conseil scolaire de repérer les candidates et candidats à l'interne pour les postes de direction de l'éducation et de surintendance de l'éducation. L'actuelle direction de l'éducation compte prendre sa retraite et la nouvelle direction de l'éducation entrera en fonction en février 2011.

Le conseil scolaire s'est inspiré du cadre de leadership du Ministère pour mettre en place des initiatives visant à soutenir la relève et le développement du talent. Cependant, le conseil scolaire n'a toujours pas élaboré de plan officiel à cet égard.

## **Participation des intervenants**

Le conseil scolaire fait appel à différents mécanismes pour joindre les groupes d'intervenants et communiquer avec eux. À cet égard, le site Web du conseil scolaire constitue une importante source de renseignements, proposant notamment des liens vers le site Web de chaque école. De plus, les écoles du conseil scolaire font régulièrement parvenir des bulletins d'information aux parents. Le service des communications travaille activement avec les médias locaux pour promouvoir les bons coups, les réussites et les événements relatifs au conseil scolaire.

Le comité de participation des parents (CPP) offre une tribune aux communautés scolaires. Par le CPP, l'administration du conseil scolaire et le Conseil recueillent des commentaires sur les problèmes, les nouvelles politiques et les initiatives. Le CPP est composé de représentantes et de représentants des neuf collectivités régionales du conseil scolaire.

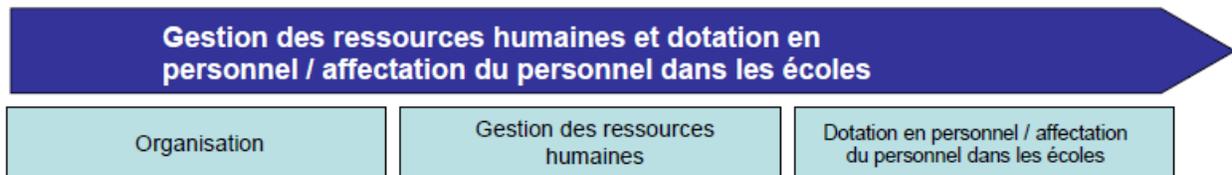
La présidence du Conseil est le porte-parole du Conseil. Le personnel du conseil scolaire comprend bien les protocoles de communication informelle. La direction des communications conseille, soutient et fournit des messages cohérents pour aider le personnel qui s'adresse aux médias.

Les membres du CLE participent activement à des comités de secteur, à des associations provinciales et à des groupes de travail du Ministère. À titre d'exemple, citons : le Council of Ontario Directors of Education (CODE), l'Ontario Catholic School Trustees Association (OCSTA), l'Ontario Catholic Supervisory Officers' Association (OCSOA), le Groupe de travail mixte sur la violence en milieu de travail, le Comité consultatif pour l'enfance en difficulté du Ministère, le Comité consultatif technique sur les installations scolaires, l'Association des administrateurs et des administratrices d'affaires des écoles catholiques de l'Ontario (OCSBOA) et le Council of Senior Business Officials (COSBO). En outre, les membres du CLE s'engagent activement comme bénévoles dans leur paroisse et divers organismes communautaires.

### **Recommandations :**

- Au moyen d'un exercice de consultation, le conseil scolaire devrait élaborer un plan stratégique pluriannuel (d'au moins trois ans) conforme aux dispositions du projet de loi 177. Lorsque le plan sera terminé, il devrait être communiqué à tous les intervenants. Ce plan devrait faire état à la fois des priorités d'apprentissage et de fonctionnement et constituer un cadre à suivre pour la planification annuelle.
- Le conseil scolaire devrait préparer un plan opérationnel annuel pour l'ensemble du conseil scolaire. Ce plan devrait être conforme au plan stratégique du conseil scolaire, tenir compte des services scolaires et non scolaires et comporter des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps.
- Une fois que le conseil scolaire aura élaboré un nouveau plan stratégique et un plan opérationnel annuel pour l'ensemble du conseil, la direction devrait communiquer périodiquement aux conseillères et conseillers scolaires l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel.
- Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et activités de développement du leadership avec les initiatives du Ministère dans ce domaine. Il devrait également concevoir un plan officiel de relève et de développement du leadership pour les principaux postes de gestion des services scolaires et non scolaires.

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



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

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

#### 3.1 Organisation des ressources 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 ressources humaines a consigné son calendrier cyclique, lequel est utilisé pour la planification. Le document en question établit les principaux événements et jalons en fonction des échéances et des exigences des conventions collectives, des exigences de présentation de rapports du Ministère, des politiques du Conseil et des

activités administratives routinières annuelles. Les nouvelles initiatives sont définies de façon informelle par le service et inscrite dans le calendrier cyclique.

Deux fois par an, le service des RH organise une retraite pour le personnel où il y a une séance pour examiner le calendrier cyclique des RH et discuter des possibilités d'amélioration. Pour ce qui est des activités routinières ou nouvelles, des plans de projet et des déroulements des opérations sont élaborés afin d'orienter et d'effectuer le suivi des progrès à l'interne. Toutefois, le service des RH ne s'est pas doté d'un plan officiel du service qui correspond au plan opérationnel annuel du conseil scolaire et qui intègre des objectifs mesurables, des indicateurs de réussite et des responsabilités pour les projets et les initiatives.

Le service des RH reçoit des commentaires sur ses services grâce aux réunions des directions d'école, aux comités patronaux-syndicaux et lors d'initiatives pilotes précises.

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

Le service des RH est dirigé par la direction des RH, laquelle est membre du Conseil de leadership en éducation. Le personnel du service des RH est responsable des relations de travail, y compris la ou le gestionnaire des relations de travail, les généralistes en RH qui s'occupent de différents groupes d'employés et le personnel de soutien. Le service compte aussi du personnel chargé de l'administration des programmes relatifs aux handicaps et à l'assiduité, des questions relatives à la santé et la sécurité de même que du système de gestion des RH. Les rôles et responsabilités du personnel des RH sont clairement définis et étayés dans les profils des rôles. L'organigramme du service des RH est publié sur le site Web du conseil scolaire.

La direction des RH, la ou le gestionnaire des relations de travail, les généralistes en RH, la coordination de l'information en RH, l'administration du système de gestion des RH et la coordination à l'assiduité possèdent tous le titre de professionnel agréé en ressources humaines (CRHA) comme l'exigent leurs descriptions d'emploi. Les adjointes et adjoints aux ressources humaines doivent obtenir une certification ou un titre en RH. Par ailleurs, tout le personnel des RH possède l'expérience professionnelle pertinente, et les descriptions d'emploi du service des RH sont toutes à jour.

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

Il revient au service des RH de s'assurer de la conformité aux politiques et aux procédures du Conseil relativement à l'embauche de personnel, au code de déontologie, aux conflits d'intérêts, au harcèlement en milieu de travail, à la violence en milieu de travail et à la santé et sécurité. Outre les politiques du Conseil, les conventions collectives du personnel syndiqué guident nombre de processus des RH en matière d'embauche, de dotation et de relations de travail.

Toutes les politiques et procédures du Conseil officielles sont publiées sur le système de courriel et de communication interne du conseil scolaire. Le service des RH veille à la conformité aux politiques en appliquant des processus centralisés et normalisés, comme l'embauche, et en prenant des mesures correctives lorsque des problèmes surgissent.

Le service des RH communique les nouvelles politiques et procédures au personnel par des présentations lors des réunions des directions d'école et en organisant des groupes de discussion avec les directions d'école sur des changements précis aux politiques et procédures. Le service sensibilise le personnel par l'examen des politiques et procédures en RH lors de séances d'orientation à l'intention du nouveau personnel. Il distribue également des trousseaux d'information aux directions d'école au début de chaque année scolaire, lesquelles font état des politiques et des procédures que les directions d'école doivent examiner avec leur personnel. Les généralistes en RH affectés à chaque groupe d'employés s'avèrent également une ressource pour les membres du personnel qui souhaitent obtenir des conseils et des renseignements sur des questions qui touchent les RH.

### **Recommandation :**

- La direction des RH devrait détailler ses buts et priorités dans un plan annuel du service qui comprend des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies. Ces éléments devraient correspondre au plan opérationnel annuel du conseil scolaire, qui est accessible aux principaux intervenants.

## **3.2 Gestion des ressources humaines**

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

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

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

### Recrutement et embauche du personnel

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

### Relations de travail

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

### Processus d'évaluation du rendement des employés

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

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

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

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

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

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

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

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Pratique adoptée?
La direction des RH effectue régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions du régime d'avantages sociaux.	Oui
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 un besoin limité en recrutement de nouveaux membres du personnel en raison de la baisse des effectifs et des faibles taux de rotation du personnel. Les activités de recrutement du conseil scolaire sont surtout axées sur la conservation d'un bassin d'enseignantes suppléantes et d'enseignants suppléants. Tous les postes permanents vacants en enseignement sont pourvus par les enseignantes suppléantes et enseignants suppléants du bassin. Le principal outil de recrutement de nouveau personnel passe par la publicité en ligne. En effet, le conseil scolaire affiche tous les postes vacants sur le site Web appliqué à l'éducation. Cette stratégie de recrutement génère un nombre suffisant de candidates et candidats qualifiés pour la plupart des postes. La direction a souligné que le conseil scolaire a plus de difficulté à trouver des candidates et candidats qui acceptent de travailler dans les régions du Nord du territoire du conseil scolaire ainsi que des candidates et candidats compétents pour enseigner le français langue seconde.

La politique du conseil scolaire sur l'équité en matière d'emploi et d'embauche prévoit que les pratiques en matière d'emploi et d'embauche soient justes et équitables pour les candidates et candidats qualifiés. Afin de s'assurer du respect de cette politique, le service des RH s'est doté de processus d'embauche centralisés et normalisés. Par exemple, le service élabore et fixe les questions d'entrevue à utiliser lors des entretiens ou des vérifications de références, et un membre du personnel des RH prend part à la plupart des comités d'entrevue.

Les candidates et candidats qui postulent pour les postes de la liste d'enseignantes suppléantes et d'enseignants suppléants le font par le site Web appliqué à l'éducation. Les enseignantes et enseignants qui travaillent déjà pour le conseil scolaire peuvent demeurer sur la liste d'enseignantes suppléantes et d'enseignants suppléants s'ils ont travaillé un nombre de jours minimums l'année précédente et s'ils ont reçu une bonne évaluation du rendement. Les directions d'école à la retraite peuvent aider le service des RH pour le tri des candidates et candidats. Les entretiens sont menés par un comité d'entrevue composé de trois membres, dont au moins deux directions d'école. Un membre du personnel des RH fait partie du comité ou le soutient activement. Les

candidates et candidats retenus sont engagés par le conseil scolaire et placés sur la liste d'enseignantes suppléantes et d'enseignants suppléants.

Un processus similaire est suivi pour les postes permanents en enseignement, ceux d'aides-enseignantes et d'aides-enseignants et ceux de personnel de bureau. En ce qui concerne les postes afférents aux services d'entretien et à l'administration centrale, le conseil scolaire suit un processus semblable, à la différence que l'équipe d'entrevue est formée du personnel du conseil scolaire concerné. Le service des RH fait appel à un fournisseur de services externe pour vérifier les références des candidates et candidats en enseignement. Ces derniers doivent présenter une vérification du casier judiciaire satisfaisante dans le cadre du processus d'embauche.

Le processus d'entrevue pour les surintendances, les directions d'école et les directions adjointes est plus exhaustif et consiste en une combinaison d'entrevues de groupe et individuelles. Une conseillère ou un conseiller scolaire est invité à prendre part à ces comités d'entrevue. Les conseillères et conseillers scolaires devraient plutôt exprimer leur opinion sur le recrutement et l'embauche par l'élaboration des politiques et des règlements du Conseil. Les conseillères et conseillers scolaires ne devraient pas siéger aux comités d'embauche (sauf pour la direction de l'éducation), que ce soit dans le cadre de leurs fonctions ou à titre privé.

Le service des RH a élaboré des organigrammes qui décrivent les processus d'embauche et de changement pour différents groupes d'employés. Le service analyse et consigne les mécanismes de contrôle interne des principaux processus (dont l'embauche) annuellement. Il exige aussi qu'un formulaire interne soit rempli et lui soit remis pour toute demande de changement en matière de dotation. Ce formulaire, ainsi que l'approbation budgétaire qui confirme la disponibilité des fonds pour pourvoir à une vacance (conformément au budget approuvé du Conseil), est nécessaire pour que le service des RH enclenche le processus d'embauche. Il revient au personnel des RH de gérer le processus d'embauche pour tous les postes.

## **Relations de travail**

Le conseil scolaire a noué des relations positives avec les groupes syndicaux locaux pour faciliter la résolution efficace des problèmes liés au travail. À cet égard, il a mis en place sept comités patronaux-syndicaux pour couvrir chaque groupe de négociations. Il existe aussi un comité des relations de travail pour les groupes d'employés non syndiqués.

Les réunions des comités patronaux-syndicaux ont généralement lieu deux fois par mois, chaque trimestre ou chaque semestre. Chaque comité a son propre mandat pour guider ses activités. De plus, chaque comité s'est doté d'un sous-comité sur le perfectionnement professionnel. Les groupes d'enseignantes et d'enseignants ont également formé des sous-comités sur la dotation en personnel enseignant.

Le service des RH entretient des communications ouvertes et informelles avec les syndicats. Cette situation permet au conseil scolaire d'alerter les syndicats de problèmes liés au travail en train de poindre et d'obtenir rapidement des renseignements informels sur de possibles griefs. Le service des RH travaille en étroite collaboration avec les représentantes et représentants syndicaux pour résoudre les possibles griefs avant qu'ils ne soient officiellement déposés.

Le service des RH a organisé des séances de formation pour les directions d'école sur la gestion des griefs et la façon de les réduire. Le service aide les directions d'école à résoudre et à gérer les griefs officiels.

Outre les comités sur les relations de travail, les représentantes et représentants syndicaux siègent au comité consultatif de la direction de l'éducation où ils présentent leur point de vue à la haute direction.

La direction des RH agit comme porte-parole principal du conseil scolaire lors de la négociation des conventions collectives. Pendant celles-ci, la direction des RH est appuyée par la surintendance ou la superviseure ou le superviseur concerné et au moins une direction d'école et une direction adjointe, une représentante ou un représentant des affaires et finances et le personnel des RH. La direction de l'éducation est membre d'office de l'équipe de négociation. En général, les conseillères et conseillers scolaires participent aussi directement aux équipes de négociations. Actuellement, une conseillère ou un conseiller scolaire est invité à faire partie de l'équipe de négociation. Il est recommandé que les conseillères et conseillers scolaires fournissent au conseil scolaire une politique et un cadre des priorités pour les négociations, et qu'ils ne jouent pas un rôle direct dans les négociations.

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

Le conseil scolaire a établi des processus officiels d'évaluation du rendement du personnel enseignant (suppléant, nouveau, chevronné), des concierges et du personnel d'entretien. Il œuvre actuellement à mettre en place les évaluations du rendement des directions d'école et des directions adjointes conformément aux lignes directrices du Ministère. D'autres groupes d'employés, comme celui du personnel de bureau, les aides-enseignantes et aides-enseignants et le personnel non syndiqué, ne bénéficient pas d'un processus d'évaluation du rendement.

Le conseil scolaire a adopté le système d'évaluation du rendement du personnel enseignant chevronné et le Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE) mis sur pied par le Ministère. Ces processus sont également utilisés pour le personnel enseignant suppléant. Le processus d'évaluation du rendement du personnel enseignant est géré à l'aide d'un système électronique. Ce dernier permet de remplir et de soumettre les évaluations du rendement et de savoir quels enseignantes et enseignants doivent être évalués pour une année donnée.

L'administratrice ou l'administrateur du système de gestion des RH est responsable de suivre les progrès pour la réalisation des évaluations du rendement et de mettre à jour les renseignements dans le système. Il revient également à cette personne d'assurer le suivi et d'aviser l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (OEEO) lorsque de nouveaux membres du personnel enseignant réussissent le PIPNPE. Ce sont les directions d'école qui procèdent aux évaluations du rendement du personnel enseignant; en cas d'évaluation insatisfaisante, ce sont également eux qui l'annoncent à l'enseignante ou à l'enseignant en question. Toutefois, si une cote insatisfaisante donne lieu à un grief par le syndicat de l'enseignante ou de l'enseignant, le service des RH est concerné. Par ailleurs, ce dernier conseille et fournit de la documentation pour aider les directions d'école à remplir l'évaluation du rendement du personnel enseignant dans le système électronique.

Le service des installations a élaboré des processus d'évaluation du rendement pour les concierges et le personnel d'entretien avec des documents et des modèles à l'appui. Les concierges en chef sont évalués annuellement par leur direction d'école et la superviseure ou le superviseur des services de conciergerie. Ce processus d'évaluation du rendement pour les concierges a récemment été révisé par le comité patronal-syndical. Selon le nouveau processus, les superviseures et superviseurs des services de conciergerie effectueront l'évaluation du rendement des concierges dans toutes les écoles à tour de rôle, et cette évaluation du rendement comprendra une inspection du nettoyage. On s'attend à ce que cette approche entraîne des évaluations tous les deux ou trois ans. Tout le personnel d'entretien syndiqué fera également l'objet d'évaluations du rendement annuelles par la ou le gestionnaire de l'entretien et les superviseures et superviseurs.

Le service des installations recueille les évaluations du rendement terminées et en assure le suivi de façon centralisée. Si un membre du personnel obtient une mauvaise évaluation, la superviseure ou le superviseur rencontre cette personne pour établir un plan de mesures correctives afin de régler les lacunes. La direction devrait songer à regrouper le suivi des évaluations du rendement terminées pour tous les groupes d'employés au sein du service des RH.

Les problèmes liés à la discipline sont traités individuellement. Le conseil scolaire adopte des mesures disciplinaires progressives. Les étapes disciplinaires habituelles à suivre sont communiquées aux directions d'école dans des documents de présentation. Cependant, ce processus n'a pas été officiellement consigné. La direction des RH a indiqué qu'ainsi, le conseil scolaire profitait d'une plus grande marge de manœuvre pour adapter le processus à différentes circonstances, selon les besoins. La direction devrait penser à consigner l'approche disciplinaire progressive pour s'assurer que le processus est transparent et uniforme.

Le programme de perfectionnement professionnel pour le personnel enseignant est planifié et coordonné par les responsables des programmes. De même, les activités de perfectionnement professionnel à l'intention du personnel d'entretien et de conciergerie sont coordonnées par le service des installations. Pour sa part, le service des RH joue un rôle de coordination des activités de perfectionnement professionnel pour de nombreux autres groupes d'employés, comme celui du personnel de bureau. Le service des RH gère en outre la formation de base pour tout le personnel, comme la formation en santé et sécurité et l'orientation des nouveaux membres du personnel.

Les RH participent à tous les sous-comités patronaux-syndicaux de perfectionnement professionnel et sont responsables de transmettre les renseignements qui émanent de ces rencontres à la haute direction. Le service recueille aussi les commentaires des participantes et participants à la fin des activités de perfectionnement professionnel pour améliorer les séances de formation à venir.

Pour le personnel de l'administration centrale, chaque service est responsable d'établir la façon dont le budget de perfectionnement professionnel sera dépensé pour son personnel. Il peut s'agir de l'organisation de séances internes ou d'appuyer le personnel qui participe à des cours ou des congrès à l'extérieur.

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

Le conseil scolaire s'est doté d'un système électronique de déclaration d'absence, ce qui permet au personnel du conseil scolaire de s'enregistrer directement dans le système. Ce dernier permet également la recherche automatisée et l'appel pour remplacer le personnel absent. Il est également lié au système de gestion de l'information des RH du conseil scolaire. Le service des RH dispose d'un nombre suffisant de « codes de motifs » pour faire le suivi des différents types d'absences personnelles ou professionnelles. À cet égard, certains codes de motifs ne peuvent être saisis que par la superviseure ou le superviseur d'un membre du personnel. Chaque année, le service des RH procède à l'analyse des statistiques relatives à l'assiduité pour repérer les tendances par rapport à l'année précédente et aux différents groupes d'employés. De plus, le service des RH fournit au personnel de la documentation et des descriptions de processus pour les aider à utiliser le système.

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

Le conseil scolaire dispose d'une ébauche de programme d'encouragement à l'assiduité et mène actuellement les dernières consultations à ce propos avec le

personnel et les intervenants. Le service des RH a déjà présenté le programme prévu aux directions d'école, aux gestionnaires et aux comités patronaux-syndicaux. La direction s'attend à ce que le programme soit approuvé par le CLE au début de 2011, ce qui permettra aux RH de procéder à sa mise en œuvre. La version provisoire du programme comprend la production régulière de rapports sur l'assiduité à l'intention des directions d'école et des superviseuses et superviseurs de même que l'établissement de seuils pour entamer des discussions avec le personnel. La ou le gestionnaire des relations de travail est responsable d'examiner, de surveiller et d'assurer le suivi des données sur l'assiduité, données tirées du système de suivi des présences du conseil scolaire. Ces renseignements seront communiqués au personnel des RH. Lorsqu'il sera approuvé, le programme sera mis en œuvre à l'échelle du conseil scolaire.

Dans le cadre du plan d'équilibre budgétaire du conseil scolaire, le service des RH a établi des cibles précises qui visent à réduire l'absentéisme par le programme d'encouragement à l'assiduité. Les progrès réalisés par rapport à ces cibles seront communiqués à la haute direction et au Conseil lors des mises à jour sur le budget.

Le service des RH compte sur une coordinatrice ou un coordinateur qui se consacre à la gestion des limitations fonctionnelles et est responsable des programmes d'invalidité, des procédures de réclamation auprès de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT) et du programme de retour rapide au travail. Tous ces programmes ont été intégrés au nouveau programme d'encouragement à l'assiduité.

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

Au conseil scolaire, la fonction de la paie relève de la direction associée de l'éducation (affaires et finances). La responsabilité et l'accès des données sur la paie et des données sur le personnel sont adéquatement séparés entre la coordination de la paie et le service des RH. Tout changement aux renseignements relatifs à un membre du personnel est communiqué au service des RH et traité par une ou un commis de ce service. Le conseil scolaire ne conserve pas les dossiers du personnel en format électronique. Le personnel des RH avise la coordination la paie des changements au dossier d'un membre du personnel qui touche la paie, et ce, au moyen d'un avis électronique dans le système de gestion de l'information des RH et d'un formulaire papier envoyé à la coordination de la paie qui décrit lesdits changements. Par ailleurs, tout le personnel du conseil scolaire est payé par dépôt direct.

Il incombe aux RH de mettre à jour les dossiers du personnel et les classifications du personnel enseignant. De plus, les RH synchronisent les compétences du personnel avec l'OEEQ environ trois fois par an. C'est au personnel enseignant qu'il revient de soumettre les évaluations du Conseil ontarien d'évaluation des qualifications (COEQ) au service des RH afin de mettre à jour les compétences et traiter les changements qui

découlent du processus en matière de classifications. Les compétences des nouveaux membres du personnel enseignant sont reçues directement de l'OEEO par le site Web appliqué à l'éducation. La coordination de la paie conserve une feuille de calcul séparée sur laquelle sont consignées l'expérience et les compétences des membres du personnel. Cette feuille de calcul est utilisée par la coordination de la paie pour rapprocher ses données de celles des RH et remplir les déclarations du personnel remises aux enseignantes et enseignants. Par ailleurs, le conseil scolaire dispose de plans d'équité salariale pour tous les groupes d'employés. Le service des RH procède actuellement à l'élaboration d'un plan d'équité salariale révisé avec les groupes syndiqués de la Fédération des enseignantes-enseignants des écoles secondaires de l'Ontario (FEESO) (personnel de bureau, aides-enseignantes et aides-enseignants et personnel du service des installations). Le conseil scolaire fait appel à une société externe d'experts-conseils pour mener les évaluations et les classifications d'emploi. Il devrait mettre le point final aux plans d'équité salariale avec les groupes syndiqués de la FEESO.

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

Le conseil scolaire retient les services de consultants externes spécialisés pour l'aider à gérer et renouveler les régimes d'avantages sociaux. Le service des finances a récemment engagé un consultant pour réaliser une évaluation détaillée des tendances actuelles en matière de régimes d'avantages sociaux pour cerner les possibles secteurs de risque qui ont une influence sur les coûts à venir. Ces renseignements permettent au conseil scolaire de recenser et de mettre en œuvre des façons de gérer les régimes d'avantages sociaux différemment afin d'atténuer les risques. Dans le cadre de l'étude, les consultants ont mené une vérification de la conformité avec un type de réclamation. La direction devrait continuer à effectuer régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.

Le conseil scolaire a pris part à des études comparatives dans les années passées pour s'assurer que ses régimes d'avantages sociaux sont compétitifs par rapport à ceux des autres conseils scolaires. Toutefois, le conseil scolaire n'a pas lancé d'appel d'offres pour une compagnie d'assurance depuis plusieurs années.

Le conseil scolaire veille à ce que le personnel admissible soit dûment inscrit aux régimes d'avantages sociaux en synchronisant régulièrement les données sur le personnel avec l'assureur, le Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario (OMERS) et le Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (RREO). Pour le RREO et OMERS, les données sur le personnel sont synchronisées par voie électronique. Le service des finances a récemment révisé les processus d'inscription du personnel au RREO et a reçu une mention pour ces améliorations dans le bulletin d'information du RREO de juin 2010.

Le conseil scolaire dispose de plusieurs autres programmes et initiatives en place pour gérer les régimes d'avantages sociaux et réduire les coûts. La coordonnatrice ou le coordonnateur consacré à la gestion des limitations fonctionnelles au service des RH gère en outre le programme de la CSPAAT et celui de retour rapide au travail. Ce dernier encourage le personnel à reprendre le travail en bénéficiant d'un horaire ou de tâches modifiés. En 2007, le service des RH a fait appel à des consultants externes pour mener une évaluation des réclamations à la CSPAAT. Par suite des conclusions de cette évaluation, les processus relatifs à la CSPAAT ont été redéfinis afin de mieux gérer le processus de réclamation. Les absences qui découlent des réclamations à la CSPAAT sont désormais suivies et analysées avec un système électronique distinct au sein de celui qui sert au suivi de l'assiduité. Le conseil scolaire met aussi à la disposition du personnel un fournisseur d'aide aux employées et employés pour atténuer les coûts de façon proactive.

Le conseil scolaire a récemment retenu les services de consultants externes pour examiner les données sur l'utilisation de certains avantages sociaux. Le rapport produit a fait état de nombreuses et importantes possibilités d'épargne pour le conseil scolaire. La direction cherche à élaborer des stratégies pour donner suite aux conclusions du rapport.

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

En 2006-2007, le conseil scolaire a sondé le personnel, les parents et les élèves avec le questionnaire d'évaluation du succès. La direction en a utilisé les résultats pour corriger les problèmes cernés et établir un plan à cet égard.

En outre, le conseil scolaire dispose de mécanismes en place pour glaner des commentaires informels, notamment par les comités patronaux-syndicaux et par les enquêtes sur des questions ou des initiatives précises, comme la violence en milieu de travail.

Le service des RH n'accorde pas d'entrevues de fin d'emploi officielles auprès du personnel qui quitte le conseil scolaire. Toutefois, une ébauche de procédure sur les entrevues de fin d'emploi a été rédigée pour le personnel du bureau du Conseil. La direction prévoit présenter cette ébauche à l'approbation du CLE en 2011. Par le passé, la direction des RH a mené des entrevues de fin d'emploi informelles avec quelques membres du personnel.

### **Recommandations :**

- Le conseil scolaire devrait revoir ses processus actuels de recrutement et d'embauche, notamment la composition des comités d'embauche, afin de clarifier les rôles que jouent les conseillères et conseillers scolaires ainsi que le personnel du conseil scolaire dans ce processus. Les conseillères et conseillers

scolaires devraient élaborer des politiques stratégiques qui régissent la dotation en personnel et l'embauche, mais sans siéger aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une direction de l'éducation.

- Les conseillères et conseillers scolaires devraient fournir au conseil scolaire une politique et un cadre des priorités en matière de négociation et ne pas participer directement aux négociations.
- La direction des RH devrait élaborer des politiques et procédures officielles pour l'évaluation du rendement de tout le personnel.
- La direction des RH devrait consigner des politiques et procédures disciplinaires officielles et en faire part aux directions d'école et aux superviseuses et superviseurs.
- La direction devrait poursuivre la mise en œuvre d'un programme officiel d'encouragement à l'assiduité.
- Lorsque le programme d'encouragement à l'assiduité sera en place, la direction devrait rendre compte de son efficacité à l'administration principale et au Conseil.
- La direction devrait mener des entrevues de fin d'emploi avec tous les membres du personnel qui quittent le conseil scolaire, afin d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis. La direction devrait mettre la dernière main aux procédures visant les entrevues de fin d'emploi avec le personnel du bureau du Conseil.

### **3.3 Dotation en personnel / affectation du personnel**

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

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

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

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

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

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	Pratique adoptée?
Les politiques et modalités du conseil scolaire régissent l'élaboration d'un plan de dotation en personnel et d'un processus d'affectation du personnel annuels qui tiennent compte des priorités du Conseil et des initiatives du Ministère.	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

Chaque année, le conseil scolaire applique un processus uniforme pour la planification des besoins en personnel et l'affectation du personnel. Les principales dates du processus d'affectation du personnel sont inscrites dans le calendrier cyclique du service des RH. Le modèle de dotation est conçu dans le cadre des prévisions de l'effectif et du cycle annuel d'élaboration du budget. Les processus de dotation et les échéances sont communiqués d'avance aux directions d'école. Au début du processus de planification des besoins en personnel et d'affectation du personnel, la direction envoie des notes de service aux directions d'école sur les mesures à prendre et leurs

responsabilités dans le processus. Il y a en outre une rencontre plénière pour les directions d'école qui vise à orienter et à déterminer les principaux éléments et considérations dans le processus d'affectation du personnel.

Le service des RH entame l'élaboration du modèle de dotation en février, en fonction des premières prévisions de l'effectif approuvées, lesquelles sont préparées en janvier par le service de la planification. En ce qui concerne le modèle de dotation au palier élémentaire, le nombre de titulaires de classe nécessaire est établi en fonction de l'effectif de chaque école et des exigences ministérielles.

L'affectation du personnel enseignant au secondaire est également réalisée en fonction de l'effectif. Toutefois, dans les écoles plus petites, du personnel enseignant supplémentaire est affecté afin d'assurer une offre de cours suffisante. Le personnel en classe est affecté selon le budget disponible et envoyé dans les écoles où le besoin est le plus criant. Le personnel hors classe, comme les agentes et agents d'administration et les concierges, est affecté selon une formule normalisée.

Les directions d'école doivent remplir et présenter un modèle d'affectation pour leur école, établi en fonction de formules prédéterminées. Les affectations sont ensuite examinées et révisées par les surintendances d'école.

Pour le personnel de l'administration centrale, le service des finances présente à l'approbation de la direction de chaque service un modèle de dotation établi selon celui de l'année précédente.

Le modèle de dotation général du conseil scolaire est d'abord examiné et approuvé par le CLE, puis il est présenté au Conseil pour approbation dans le cadre du processus d'approbation du budget.

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

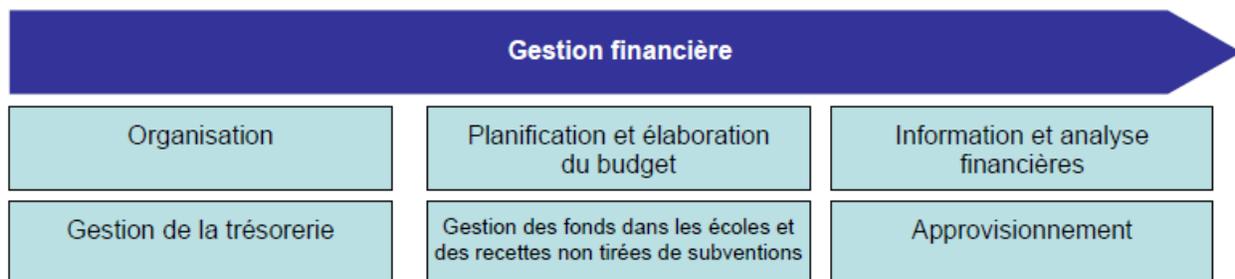
En juin, le service des RH travaille en étroite collaboration avec les directions d'école pour traiter les demandes de transfert, les démissions et les départs à la retraite. Les directions d'école peuvent ensuite affecter le personnel en respectant le modèle de dotation approuvé. De plus, les surintendances sont responsables de veiller à l'affectation du personnel enseignant selon le modèle de dotation approuvé.

Pendant le processus d'affectation du personnel en juin, puis à nouveau en septembre, le service des RH prépare des rapports pour s'assurer que le nombre de membres du personnel qui quittent le conseil scolaire et le nombre de nouveaux membres du personnel pour les remplacer correspondent. En septembre, l'effectif est ajusté en fonction du nombre réel d'inscriptions. Le conseil scolaire adopte une approche conservatrice pour prévoir son effectif, et ce, de façon à s'assurer que l'effectif réel est plus élevé que les prévisions. À cet égard, il retient un petit nombre de membres du

personnel approuvés à affecter en septembre en fonction de l'effectif réel. Par ailleurs, si l'effectif réel dicte l'ajout de personnel, c'est le CLE qui crée et approuve les nouveaux postes. L'effectif définitif fait l'objet d'un suivi et est présenté à la fin octobre. Tout changement au modèle d'affectation du personnel approuvé par la haute direction en cours d'année est intégré aux prévisions budgétaires révisées et au rapport de fin d'exercice aux fins d'approbation par le Conseil. Le service des finances fait le suivi du nombre de membres du personnel financés par rapport au nombre réel de membres du personnel tout au long de l'année et rapproche le budget à la dotation réelle en personnel, soit annuellement au 31 octobre et dans le cycle budgétaire.

Les aides-enseignantes et aides-enseignants s'occupent d'élèves ayant des besoins particuliers et sont affectés en fonction d'un examen exhaustif des besoins des élèves.

## 4. Gestion financière – Conclusions et recommandations



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

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

### 4.1 Organisation des finances

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

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

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

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

### Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Principales pratiques liées à l'organisation des finances	Pratique adoptée?
Les buts et priorités du service des finances énoncés dans le plan annuel du service correspondent au plan opérationnel annuel du conseil accessible aux principaux intervenants. Le plan comprend des objectifs mesurables, des échéances précises et des obligations de rendre compte définies.	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 des finances fixe des priorités et des buts annuels au moyen d'un processus informel dans le cadre de la planification annuelle de tous les services qui relèvent de la direction associée de l'éducation (affaires et finances). Les gestionnaires des affaires et

des finances établissent les priorités pour leur domaine. Celles-ci sont ensuite communiquées à la direction associée de l'éducation (affaires et finances) qui en discute avec le CLE lors de la retraite annuelle. L'examen des priorités et des buts proposés par le CLE permet d'assurer que ces priorités correspondent aux priorités stratégiques et au plan annuel d'amélioration du conseil scolaire.

La direction a souligné que depuis que le conseil scolaire éprouve des difficultés financières, un des principaux buts du service des finances est de faciliter et de mettre en œuvre le plan d'équilibre budgétaire.

En cours d'année, les gestionnaires des affaires et des finances se réunissent mensuellement pour discuter des questions relatives aux opérations, dont les progrès par rapport à la mise en œuvre de différents projets et initiatives.

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

Le service des finances relève de la direction associée de l'éducation (affaires et finances) et est formé de la contrôleur ou du contrôleur des finances, d'une ou un comptable, d'une analyste financière principale ou un analyste financier principal, de deux acheteuses ou acheteurs, d'une ou un commis à la comptabilité ainsi que d'une ou un commis aux achats. Le service des avantages sociaux et de la paie relève également directement de la direction associée de l'éducation et est dirigé par la ou le gestionnaire des avantages sociaux et de la paie. L'organigramme du service des affaires et des finances est à jour, et l'on trouve les organigrammes de tous les services sur le site Web du conseil scolaire. La direction a fait remarquer que les organigrammes de certains services n'ont pas été mis à jour depuis les réductions du personnel du début de 2010.

Les descriptions d'emploi ou les profils de rôles officiels ont été établis pour tout le personnel de l'administration du conseil scolaire. Cependant, la direction a souligné que les profils de rôle n'ont pas été dressés pour les membres du CLE.

La direction associée de l'éducation (affaires et finances) et tous les principaux membres du personnel du service des finances détiennent un titre officiel en comptabilité et une expérience professionnelle pertinente.

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

Le service des finances est responsable de la mise en œuvre des politiques du Conseil sur les achats, le remboursement des dépenses, les assurances, les sorties éducatives, les activités de financement, les fonds dans les écoles et les cartes de crédit pour petits achats. Toutes les politiques sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. Pour nombre d'entre elles, la direction a mis en place des procédures administratives de

soutien. De plus, le service des finances a mis au point des guides de référence, des organigrammes et des notes de service à l'intention du personnel.

Le service a instauré de nombreux processus centralisés qui permettent au personnel des finances de surveiller la conformité aux politiques et aux procédures en vigueur. Il a également mis en place différents moyens pour favoriser la sensibilisation et la compréhension du personnel à l'égard des politiques et des procédures en matière de finances. Le service des finances offre de la formation en cours d'emploi au personnel concerné, participe à la formation annuelle en cours d'emploi pour les agentes et agents d'administration dans les écoles en août et organise des séances de formation pour les nouvelles directions d'école. Il y a plusieurs années, le service a rédigé un guide de référence des écoles à l'intention des secrétaires d'école et leur a également offert de la formation individuelle. Par ailleurs, le personnel du service des finances participe aux réunions mensuelles des directions d'école et des directions adjointes, si besoin est. Les procédures, protocoles et notes de service en matière de finances sont tous publiés sur l'intranet du conseil scolaire. Le service des finances offre des formations d'orientation aux nouveaux membres du personnel.

Le service des finances a mis en place une formation polyvalente à l'interne. Dans le cadre des efforts pour contrer l'épidémie de grippe en 2009, le service a élaboré un plan officiel de continuité des activités. La direction a souligné que ce plan a été mis en œuvre et mis à l'essai avec succès. Actuellement, le conseil scolaire cherche à améliorer son infrastructure de technologie de l'information, laquelle appuierait également le plan de continuité des activités.

### **Recommandation :**

- Le service des finances devrait améliorer son processus de planification par l'élaboration d'un plan opérationnel annuel qui correspond à celui du conseil scolaire. Le plan du service devrait refléter des objectifs et des indicateurs précis et mesurables et devrait préciser les responsabilités et les échéances des principales activités.

## **4.2 Planification et élaboration du budget**

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

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

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

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

### Processus d'élaboration du budget annuel

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

### Atténuation des risques et approbation du Conseil

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

## Processus d'élaboration du budget annuel

Le service des finances gère le processus d'élaboration du budget, qui est surveillé par la direction associée de l'éducation (affaires et finances). Le cycle d'élaboration du budget commence en février par la préparation des prévisions de l'effectif.

Le service de la planification du conseil scolaire est chargé de préparer les prévisions de l'effectif de façon centrale. La direction a souligné que, de façon générale, le conseil scolaire a adopté une approche conservatrice à l'égard des prévisions de l'effectif, ce qui entraîne généralement des résultats en dessous de l'effectif réel et une faible marge d'erreur. Le service de la planification fait appel aux données tirées des tendances historiques, des profils des communautés et des taux de persévérance pour prévoir les effectifs. Pour le palier élémentaire, le service de la planification révisé les données sur l'effectif prévu pour la maternelle par établissement puisque les taux de persévérance et les changements dans la communauté peuvent influencer les inscriptions. Pour le palier secondaire, on trouve parmi les principaux facteurs les taux de persévérance en 8<sup>e</sup> et 9<sup>e</sup> année et les changements dans les collectivités locales.

Les prévisions préliminaires de l'effectif sont préparées à l'aide de l'effectif réel au 31 octobre. Ces prévisions sont communiquées au CLE. En janvier et en février, les prévisions préliminaires sont remises aux directions d'école de façon à recueillir leurs commentaires. Puis, entre février et la fin avril, les itérations ultérieures des prévisions sont communiquées au CLE pour être finalisées dans le processus d'élaboration du budget et la planification des besoins en matière d'adaptation. En septembre, les données sur l'effectif sont révisées de façon à refléter les nombres réels, puis présentées à l'approbation du CLE et utilisées pour éclairer les décisions relatives aux changements en matière de dotation.

En 2008, le conseil scolaire a retenu les services de consultants tiers pour préparer des prévisions de l'effectif pluriannuelles (15 ans) dans le cadre d'une étude préliminaire sur les redevances d'aménagement scolaires. En se fondant sur les prévisions initiales, le service de la planification surveille le rendement réel par rapport à ces prévisions et met régulièrement à jour les tendances pluriannuelles prévues pour l'effectif. De plus, les données pluriannuelles sont révisées en fonction des études préliminaires des conseils coïncidents et des renseignements recueillis dans le cadre des processus d'examen des installations.

De février à mai, les prévisions de l'effectif et les autres facteurs comme l'effectif des classes, le temps de préparation et les priorités du Conseil servent à déterminer les besoins en matière de dotation et les estimations des dépenses connexes. La première prévision des salaires du personnel est préparée à la fin de février. Les prévisions de l'effectif sont révisées et ajustées à plusieurs reprises avant mai.

Après la première prévision des salaires, le service des finances prépare les prévisions du budget non lié aux salaires. Par le passé, le conseil scolaire a utilisé des modèles normalisés pour obtenir les propositions budgétaires des services. Cependant, comme le conseil scolaire axe ses efforts sur la mise en œuvre du plan d'équilibre budgétaire, le service des finances prépare les budgets non liés aux salaires de façon centrale pour tous les secteurs. D'ailleurs, dans le cadre du plan d'équilibre budgétaire, le CLE a entrepris un examen de chaque poste de tous les budgets discrétionnaires pour repérer les possibilités de réduction de coûts.

La direction fait la première présentation du processus d'élaboration du budget au Conseil en février. Cette présentation porte sur le plan et le calendrier d'élaboration du budget de même que la situation financière prévue du conseil scolaire, selon l'hypothèse que la formule de financement des Subventions pour les besoins des élèves (SBE) demeure la même que l'année précédente.

En mars, la direction produit des rapports à l'intention du CLE et du Conseil sur les prévisions préliminaires des revenus et des dépenses et fait le point sur les SBE, s'il y a lieu. Toujours en mars, la direction donne une présentation au Comité consultatif pour l'enfance en difficulté (CCED).

En avril, la direction rédige un rapport pour le CLE et le Conseil sur l'estimation des revenus et les dépenses préliminaires selon l'annonce des SBE. À la fin avril, il y a un point d'information sur le budget pour le CLE, le Conseil et le CCED.

De mai à début juin, le CLE, le Conseil et le CCED délibèrent, évaluent des propositions et discutent des étapes de comptabilité avant la soumission du budget à l'approbation du Conseil à la mi-juin. Dans le cadre de la présentation du budget donnée au Conseil en mai, laquelle a lieu pendant le cycle d'élaboration du budget de 2010-2011, ont également été présentés un résumé des prévisions des revenus et des dépenses pour l'exercice en cours et celui à venir ainsi que les différentes idées suggérées par la direction pour assurer l'équilibre budgétaire. Le rapport comprenait également des annexes qui faisaient état des données historiques de l'effectif, de l'enveloppe des dépenses liées à l'éducation de l'enfance en difficulté, des hypothèses budgétaires et des scénarios pour atteindre l'équilibre budgétaire. Puis, un rapport ultérieur de mise à jour du budget a été présenté au Conseil lors d'une assemblée extraordinaire pour examiner les différentes stratégies visant l'équilibre. À la fin juin, la direction a remis un rapport détaillé qui comprenait des propositions pour l'équilibre budgétaire à étudier par le Conseil.

Avant la présentation du budget définitif à l'approbation du Conseil, le CLE entreprend un examen exhaustif qui s'appuie sur la consultation des gestionnaires et des directions d'école. La direction de l'éducation discute des mesures d'équilibre budgétaire proposées avec les directions d'école. Elle fait aussi part des besoins et des stratégies

relatifs à l'équilibre budgétaire aux représentantes et représentants des groupes d'employés syndiqués et non syndiqués.

Le service des finances se sert d'une feuille de calcul adapté pour élaborer le budget. La structure de cet outil est inspirée de la structure des comptes du grand livre général et peut être configurée de façon à correspondre à la structure des rapports financiers présentés au Ministère. L'outil permet aussi d'utiliser le format des rapports financiers intermédiaires recommandé par le Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP). Il est possible de le télécharger directement à partir du système financier du conseil scolaire.

Au cours du processus d'élaboration du budget, le service des finances s'assure que toute nouvelle initiative établie par le CLE conformément aux priorités stratégiques du conseil scolaire est intégrée au budget. De plus, le CLE discute de toutes les principales étapes du processus d'élaboration du budget et les approuve.

En outre, tout au long du processus d'élaboration du budget, des présentations sont faites au CCED afin de susciter des discussions et de recueillir des commentaires sur les priorités relatives à l'éducation de l'enfance en difficulté.

La direction a comparé ses coûts en dotation et en installations à ceux des autres conseils scolaires à partir des données fournies par l'Ontario Catholic School Trustees' Association (OCSTA). De telles comparaisons sont particulièrement effectuées pendant les processus de négociation collective et d'élaboration du budget.

### **Atténuation des risques et approbation du Conseil**

La direction intègre tous les risques aux prévisions budgétaires. Dans le rapport initial sur le budget présenté au Conseil en février, on fait clairement état des problèmes ou des risques dans l'année à venir pour le conseil scolaire. Le rapport de mise à jour du budget, qui est remis au Conseil en juin, comprend une analyse plus détaillée des risques budgétaires et du plan d'équilibre, notamment quelques propositions de stratégies pour composer avec les risques.

De plus, la direction adopte une approche prudente à l'égard des prévisions budgétaires et de l'effectif.

La direction dispose de nombreux mécanismes en place pour contrôler les dépenses budgétaires, notamment dans le processus d'achat, la surveillance étroite des prévisions de l'effectif et les rapports financiers périodiques présentés à l'équipe de direction et aux conseillères et conseillers scolaires.

Le conseil scolaire a plusieurs types de fonds de réserve. Les réserves en capital du conseil scolaire sont allouées au service de la dette. Le petit fonds de réserve en capital

a été mis en place à la suite du succès obtenu par les stratégies de gestion du fonds d'amortissement dans le cadre d'une entente de l'encaisse en commun avec d'autres conseils scolaires. L'utilisation des fonds de réserve est avalisée par le Conseil dans le cadre de l'approbation du budget. La direction a souligné que le conseil scolaire n'a pas de réserve de fonctionnement depuis plusieurs années et les réserves actuellement inscrites dans les états financiers proviennent de transferts de fonds mis de côté pour des projets précis.

Le processus d'élaboration de rapports concernant les stratégies d'atténuation des risques varie énormément d'un conseil scolaire à l'autre. Les gestionnaires devraient penser à mettre en place un processus amélioré qui comprendrait des documents officiels sur les éléments ci-dessous :

Au début du cycle budgétaire :

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

Pendant le cycle budgétaire :

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

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

### 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.	Oui
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.	Oui

Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières	Pratique adoptée?
Des plans de vérification interne sont bien établis. La direction fait un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prend des mesures à ce propos.	Non
Le Conseil a formé un comité de vérification comprenant des membres externes.	Non
Les rapports de planification et les rapports annuels du vérificateur externe sont présentés au comité de vérification du Conseil, et la direction prend des mesures en réponse aux recommandations.	Oui

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

Le conseil scolaire possède un système intégré d'information financière qui fournit rapidement des renseignements utiles et précis à la direction, au personnel scolaire et aux conseillères et conseillers scolaires. Le conseil scolaire utilise plusieurs des modules de ce système, notamment ceux sur la comptabilité, le grand livre général, les comptes créditeurs, les RH, la gestion de l'assiduité, la paie, l'approvisionnement et les immobilisations corporelles. Il fait également partie d'un groupe d'utilisateurs composé d'autres conseils scolaires de l'Ontario.

La contrôleur ou le contrôleur des finances est chargé d'établir les nouveaux codes du grand livre général. Les nouveaux centres de coûts sont attribués à des personnes précises. De plus, ils sont établis pour chaque école et service.

### **Rapports financiers intermédiaires et annuel**

La direction soumet au Conseil des rapports financiers intermédiaires périodiques; d'ailleurs, leur format actuel est utilisé depuis plusieurs années. La fréquence des rapports financiers intermédiaires correspond aux grandes étapes du cycle d'élaboration du budget et leur structure est harmonisée aux enveloppes de financement du Ministère.

Les rapports budgétaires exhaustifs sont présentés au Conseil en février, en mai et en juin, ainsi que les nouveaux renseignements relatifs à la planification du budget. Chaque année en février, le Conseil reçoit une mise à jour sur le budget de l'année courante et la situation prévue à la fin de l'exercice. En mai, le rapport de mise à jour du budget comprend des renseignements sur la prévision des revenus et des dépenses pour l'exercice actuel et celui à venir, y compris les propositions de stratégies visant l'atteinte de l'équilibre budgétaire. En juin, le rapport budgétaire présenté au Conseil comprend une mise à jour sur le budget de l'année courante et le budget proposé pour l'exercice à venir, y compris le plan d'équilibre. De plus, il y a un rapport de mise à jour en novembre lors des prévisions budgétaires révisées. La direction prépare en outre un rapport de mise à jour en septembre qui comprend des renseignements sur les

prévisions budgétaires révisées. Au même moment, le Conseil reçoit des rapports détaillés sur l'effectif et la dotation en personnel.

Les rapports de mise à jour du budget respectent un format uniforme et font état du budget dans la période précédente, des données réelles et de tout écart entre la période précédente et la période visée par le rapport. Les rapports présentés au Conseil comprennent des renseignements à jour sur l'effectif et la dotation. Les rapports ne contiennent pas de comparaison des revenus et dépenses avec ceux de l'année précédente pour la période correspondante. Toutefois, les rapports prévoient la situation budgétaire en fin d'exercice et présentent des plans pour atteindre l'équilibre budgétaire ainsi que des plans d'action au Conseil. La direction explique verbalement l'état du budget, les prévisions budgétaires et les stratégies d'équilibre budgétaire.

La direction a préparé et présenté un rapport dans le format recommandé par le CRFP. Ce rapport a été remis au Conseil en février 2010. Cependant, la direction a fait remarquer que pour produire régulièrement les rapports dans le format préconisé par le CRFP, le service des finances doit travailler à ajuster les données financières afin de rationaliser la production des rapports. La direction prévoit publier le prochain rapport en même temps que les prévisions budgétaires révisées de 2010-2011.

Tous les rapports financiers intermédiaires sont révisés et approuvés par la direction associée de l'éducation (affaires et finances) et le CLE avant d'être présentés au Conseil.

Outre les rapports financiers intermédiaires à l'intention du Conseil, le service des finances rédige des rapports pour le CLE qui indiquent l'état du budget pour chaque centre de coûts. Il prépare également des rapports mensuels pour les responsables budgétaires ainsi que des rapports sur le budget des écoles pour les surintendances de l'éducation. Le personnel des finances aide les responsables budgétaires à élaborer des plans pour résoudre tous les problèmes liés au budget.

La direction a déclaré que le conseil scolaire a respecté les échéances du Ministère pour l'établissement des rapports financiers.

Le CRFP a fourni les lignes directrices recommandées pour l'établissement de l'échéancier, du format et du contenu des rapports financiers intermédiaires du conseil scolaire. Ces lignes directrices visent à uniformiser le format des rapports afin de faire état de mises à jour et de prévisions financières importantes dans un style concis et compréhensible pour les conseillères et conseillers scolaires. La direction devrait finaliser l'élaboration du format des rapports intermédiaires recommandé par le CRFP et continuer à présenter les rapports sous ce format au Conseil selon le calendrier préconisé par le CRFP.

## Vérification

Le conseil scolaire participe au modèle régional de vérification interne dont le conseil scolaire hôte est le Simcoe County District School Board. La direction a indiqué que l'équipe régionale de vérification interne du conseil scolaire est la première à être dotée d'un effectif complet. Le service des finances du conseil scolaire a déjà rencontré l'équipe régionale de vérification, et les évaluations des risques sont prévues au début de 2011. Par le passé, le personnel du service des finances a procédé à des examens internes périodiques des fonds dans les écoles, des effectifs et des transactions avec les cartes d'achat.

La direction a tenu le Conseil au courant de l'orientation du Ministère et du nouveau règlement sur les comités de vérification, lequel exige la formation d'un comité de vérification interne d'ici le 31 janvier 2011. Le Conseil a approuvé la recommandation du comité d'examen des politiques du Conseil en novembre 2010 visant à mettre sur pied un comité de vérification et un comité de sélection – vérification. Le règlement de procédure du Conseil a été modifié de façon à y ajouter un comité de vérification composé de trois membres et de deux membres externes. Les conseillères et conseillers scolaires qui en feront partie seront nommés en décembre 2010. Au moment de l'examen opérationnel, le conseil scolaire procédait au recrutement de membres externes pour siéger au comité de vérification.

Lorsque tous les membres du comité de vérification ont été recrutés, la direction a prévu un programme de formation de deux jours à leur intention qui s'est tenu en janvier et en février. La direction a également établi un calendrier des activités associées au comité de vérification jusqu'au printemps 2011.

Les règlements comprennent aussi la mise sur pied d'un comité permanent, le comité de sélection – vérification, lequel est formé de la direction de l'éducation, de la direction associée de l'éducation (affaires et finances) et de la présidence du Conseil ou de son représentant. Ce comité est chargé du choix et de la nomination de deux membres externes pour le comité de vérification.

Les réunions du comité de vérification sont prévues pour mars et juin 2011.

Le conseil scolaire lance un appel d'offres pour ses services de vérification externe tous les cinq ans. Après la vérification annuelle, les vérificatrices et vérificateurs remettent une lettre de recommandations. La direction a souligné que ces dernières ne sont pas présentées aux conseillères et conseillers scolaires. Toutefois, à l'avenir, le comité de vérification recevra toutes les lettres de recommandations. Les vérificatrices et vérificateurs externes déposent leurs rapports de vérification au Conseil, et les conseillères et conseillers scolaires peuvent poser des questions. Le Conseil peut rencontrer les vérificatrices et vérificateurs externes à huis clos. Par contre, la direction a indiqué que ces derniers n'ont pas demandé ce genre de rencontres.

## Recommandations :

- La direction devrait tenir compte des recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP) sur la fréquence (un minimum de trois rapports) et le format des rapports financiers intermédiaires présentés au Conseil. Elle devrait mettre la dernière main à l'élaboration du format des rapports financiers intermédiaires, conformément aux recommandations du CRFP, et continuer à présenter ces rapports au Conseil.
- 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 un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prendre des mesures à ce propos. Lorsque la direction choisit de ne pas appliquer une recommandation en matière de vérification et d'accepter les risques associés à une conclusion de rapport, ses motifs devraient être clairement documentés et acceptés par le comité de vérification.
- La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient poursuivre le recrutement de consultantes et consultants externes au sein du comité de vérification du Conseil conformément à la nouvelle directive du Ministère.

### 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.	Oui
La direction compare périodiquement les conditions bancaires du conseil scolaire à celles de conseils scolaires de taille semblable.	Oui
La direction surveille les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements et possède un plan pour atténuer ces risques.	Oui

## Gestion de l'encaisse et des investissements

La direction a fait remarquer que le conseil scolaire ne disposait pas de réserves depuis plusieurs années. Par conséquent, peu d'investissements ont été réalisés. En 2001, le Conseil a adopté un énoncé sur les politiques et les objectifs d'investissement, selon lequel il devra revoir sa politique d'investissement annuellement.

L'analyste financière principale ou l'analyste financier principal rédige les prévisions hebdomadaires de flux de trésorerie et fait part des mises à jour à la direction associée de l'éducation (affaires et finances). Le service des finances prépare un passage de chèque chaque semaine. Toutefois, le conseil scolaire effectue la plupart de ses paiements par transfert électronique de fonds (TEF). La direction a souligné que l'utilisation du TEF a permis d'atténuer de nombreux risques liés à la gestion de l'encaisse. Le conseil scolaire ne fait pas beaucoup de transferts bancaires. Pour en effectuer, deux signataires autorisés doivent les signer.

La direction a noté qu'en raison de la petite taille du service des finances, il peut y avoir des problèmes par rapport au partage des tâches. La ou le comptable est responsable de l'enregistrement et du dépôt des reçus de caisse (espèces et chèques), de la préparation des écritures de journal et des rapprochements bancaires mensuels. Toutefois, les rapprochements bancaires et les écritures de journal sont examinés et signés par la contrôleur ou le contrôleur des finances. En outre, les chèques sont répertoriés par l'adjointe administrative ou l'adjoint administratif des affaires et des finances puis remis à la comptabilité. Le répertoire est contre-vérifié avec les dépôts.

Le conseil scolaire conserve un compte de fonctionnement, un compte de fonds d'amortissement (associé aux débentures d'avant 1998), un compte de fonds d'immobilisations, un compte de redevances d'aménagement scolaires (RAS) et des comptes de salaire différé dans une seule institution bancaire. Par le passé, le conseil scolaire a participé à une initiative conjointe de l'Ontario School Boards Financing Corporation (OSBFC) pour le financement à long terme des débentures et la gestion du fonds d'amortissement.

La direction encourage les écoles à utiliser les services de la même institution bancaire. Toutefois, selon l'emplacement géographique des écoles, elles peuvent retenir les services d'autres institutions. Par ailleurs, le conseil scolaire a répondu à l'enquête sur les banques menée par l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO) et a utilisé les données découlant de cette enquête pour négocier ses conditions bancaires avec son actuelle institution. De façon générale, les conditions bancaires du conseil scolaire sont concurrentielles au dire de la direction.

#### **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
Le budget du Conseil précise les recettes pour chaque programme approuvé dans le cadre de l'autre financement des programmes d'éducation. La direction surveille les dépenses et veille à ce que les conditions soient respectées.	Oui

## Gestion des fonds dans les écoles

Le conseil scolaire s'est doté d'une politique sur la sollicitation et les collectes de fonds et d'un guide de référence des écoles exhaustif qui présente des lignes directrices sur la gestion des fonds dans les écoles. Le guide comprend également des renseignements sur des aspects de l'administration scolaire, notamment la gestion budgétaire, l'utilisation du système financier, l'approvisionnement et la gestion de la petite caisse. La direction a travaillé en étroite collaboration avec le York Catholic District School Board pour établir les meilleures pratiques, lesquelles ont été intégrées au guide. Le service des finances accorde de l'aide individuelle et de la formation aux secrétaires d'école et aux directions d'école, dans la mesure du possible.

De plus, le guide de référence des écoles fait état des procédures et des formulaires relatifs aux fonds dans les écoles, dont des procédures pour les dépôts bancaires, la signature de chèques, les décaissements, les achats, la réception de fonds, le traitement de l'encaisse, les rapports mensuels, les procédures de fin d'exercice et la production de rapports. Il y a des procédures et des règles particulières pour les fonds générés par le travail des conseils d'école et des groupes et comités de parents. Les directions d'école doivent fournir une attestation des comptes qui confirme que tous les renseignements ont été communiqués relativement à la production de rapports sur les fonds dans les écoles dans les états financiers annuels. Le guide comprend des formulaires normalisés d'attestation.

Dans le guide, il est indiqué que les écoles ne devraient posséder qu'un compte bancaire pour les fonds dans les écoles, celui-ci étant au nom de l'école. Toutefois, la direction a souligné que dans certaines écoles, les conseils d'école disposent d'un compte distinct en plus du compte de l'école. Le service des finances collabore avec les conseils d'école pour s'assurer de l'établissement de rapports financiers et encourager les comptes consolidés.

Le service des finances aide les secrétaires d'école et les directions d'école à gérer leurs fonds, et les conseille à cet égard. L'examen régulier interne des fonds dans les écoles a en outre permis à la direction de repérer les problèmes relatifs à leur gestion et de recommander des mesures correctives. Les notes de service et les documents de formation ayant déjà été communiqués sur le traitement sécuritaire de l'encaisse, les procédures d'établissement de rapports de fin d'exercice et l'utilisation du logiciel comptable de l'encaisse dans les écoles se trouvent sur l'intranet du conseil scolaire.

Il y a dans la plupart des écoles un secteur sous clef ou un coffre-fort pour conserver l'argent. On encourage les écoles à déposer régulièrement l'argent à la banque et à en garder le moins possible dans les écoles. L'utilisation de cartes de crédit pour petits achats a considérablement réduit la nécessité d'une petite caisse.

Actuellement, les écoles utilisent une application logicielle simple pour enregistrer les reçus de caisse et effectuer les rapprochements bancaires. Cependant, la direction a mentionné que le logiciel ne contribue pas à réduire la charge de travail administratif des secrétaires d'école. Par conséquent, elle a étudié activement des solutions visant la mise en œuvre d'une application logicielle pour aider les écoles sans encaisse.

La direction a fait remarquer que certaines activités de financement visent les projets d'immobilisations comme des équipements de terrain de jeux, des améliorations aux pistes d'athlétisme extérieures et aux planchers. Tous les projets d'immobilisations proposés qui sont financés par des activités de collecte de fonds dans les écoles nécessitent l'aval du service des installations.

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

Pour le conseil scolaire, les principales sources de recettes non tirées de subventions sont les impôts municipaux, les redevances d'aménagement scolaires (RAS), les revenus de locations à long terme et les droits de scolarité. La direction a fait remarquer que les frais associés à l'utilisation des installations scolaires par la collectivité sont couverts par la Subvention pour l'utilisation communautaire des installations scolaires.

La direction prévoit toutes les sources de revenus pendant le processus d'élaboration du budget en faisant appel à l'analyse des données historiques. Elle souligne que le conseil scolaire n'éprouve aucun problème lié à la collecte des droits et des paiements.

Le conseil scolaire possède des politiques et des procédures en matière d'utilisation communautaire des installations. La procédure fait état de définitions de différents groupes communautaires, des procédures et des responsabilités générales d'exploitation, des exigences en matière d'assurances et des renvois vers des ententes avec les municipalités. On y trouve en outre plusieurs annexes supplémentaires qui comportent un barème de droits et un formulaire de demande de permis normalisé. Le guide de référence des écoles décrit également les principales procédures relatives à l'utilisation communautaire des installations. La tâche de la coordination de liaison avec la collectivité, financée par la Subvention pour l'utilisation communautaire des installations scolaires du Ministère, relève du service des installations. C'est l'administration centrale qui gère la réservation des installations pour l'utilisation communautaire. Par contre, le conseil scolaire n'a toujours pas mis sur pied de système en ligne pour faciliter la réservation, les processus de paiement et les demandes, lesquels sont actuellement acceptés par télécopieur, par courriel ou en personne. La coordination de liaison avec la collectivité rédige des rapports spéciaux à l'intention du Conseil qui portent sur l'utilisation communautaire des installations. De plus, c'est le Conseil qui approuve tout changement aux droits d'utilisation pour la communauté.

Le conseil scolaire a mis en œuvre des processus centralisés pour la gestion des subventions APE. Toutes les annonces de financement pour les APE sont envoyées au bureau de la direction de l'éducation et ensuite traitées par le service des finances. La contrôlease ou le contrôleur des finances établit les comptes dans le grand livre général pour les subventions APE qui sont alors réparties en projets précis. Le service des finances travaille avec les surintendances de l'éducation pour attribuer une ou un responsable à chaque centre de coûts de projet. Le service des finances assure le suivi des dépenses pour chaque compte et conseille leur gestionnaire. La contrôlease ou le contrôleur des finances conserve une feuille de calcul de suivi pour toutes les subventions APE actuelles. Toutefois, les exigences en matière de production de rapports liées aux subventions APE relèvent de chaque responsable de projet. La liste de suivi est régulièrement révisée avec le CLE. Les surintendances de l'éducation veillent à la conformité aux exigences relatives aux rapports pour les APE. La direction a souligné qu'en 2009, le conseil scolaire a mis de l'avant les feuilles de temps électroniques pour le personnel enseignant suppléant qui peuvent être liées aux comptes du grand livre général approprié. Les renseignements tirés des feuilles de temps du personnel enseignant suppléant sont rapprochés avec ceux sur les absences. En outre, la direction utilise des feuilles de présence pour les activités de perfectionnement professionnel financées par les subventions APE afin d'assurer un suivi précis des coûts liés au personnel enseignant suppléant.

## 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.	Non
Conformément aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> , les politiques d'approvisionnement approuvées définissent clairement les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire devra avoir recours à des processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel.	Non
Les critères d'attribution des contrats ne se limitent pas au coût le plus bas; ils comprennent également le total des frais incombant aux propriétaires, la valeur, la qualité, le rendement du fournisseur, etc.	Oui
Les responsables des achats surveillent les activités relatives aux achats et assurent la conformité aux politiques et modalités d'approvisionnement du Conseil et aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> .	Non

## Participation à des initiatives d'achats groupés

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

## Niveaux de pouvoir d'achat

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

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

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

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

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

En juin 2010, le conseil scolaire a adopté un énoncé de politique général en matière d'achat qui prévoit que le conseil scolaire exercera ses activités d'approvisionnement de manière éthique, rentable, responsable et transparente, conformément aux actuelles lignes directrices pour le secteur public en Ontario. L'énoncé souligne aussi que le conseil scolaire évaluera la réduction des répercussions sur l'environnement lors de l'achat de biens et services.

Le Conseil a également établi un énoncé de politique général sur les conflits d'intérêts qui s'applique à tous les aspects des activités du conseil scolaire. L'actuelle procédure en matière d'achat prévoit aussi que le conseil scolaire respecte le code de déontologie professionnelle publié par l'Association canadienne de gestion des achats (ACGA). Cette procédure fait d'ailleurs un survol des principes fondamentaux du code de déontologie.

La direction a fait remarquer que les changements apportés à la procédure d'achat ont été conçus pour assurer leur conformité aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*. Les modifications proposées aux procédures ont été présentées aux fins de discussion au comité d'examen des politiques du Conseil, mais n'ont pas été finalisées et communiquées au système.

Les conseils scolaires devaient avoir en place un *code de déontologie* et des *politiques et modalités* en matière d'approvisionnement conformes aux principes énoncés dans la version 1.0 des *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* d'ici le 31 mars 2010. Les actuelles politiques et procédures d'achat du conseil scolaire devraient être bonifiées pour comprendre les 25 exigences obligatoires énoncées dans les *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*. Le conseil scolaire a rédigé une version provisoire d'une procédure en matière d'approvisionnement qui correspond aux exigences des lignes directrices et qui régit tous les aspects de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, notamment les achats planifiés (récurrents) et non planifiés (non récurrents / d'urgence), mais il devrait mettre la dernière main à ce document. Une fois mise à jour et approuvée, les politiques et procédures d'approvisionnement du conseil scolaire devraient être communiquées au personnel ayant pouvoir d'achat et publiées sur le site Web du conseil scolaire.

Actuellement, le conseil scolaire suit les pratiques courantes du processus d'achat, selon les procédures administratives existantes et les *Lignes directrices en matière de*

*chaîne d'approvisionnement*. Cependant, le conseil scolaire est encouragé à officialiser son actuel processus d'achat par des procédures d'achat révisées.

Il y a deux acheteuses ou acheteurs au sein de la fonction d'achat. La direction a souligné qu'elle prépare une analyse de rentabilisation pour profiter de plus de ressources et de meilleures normes de service pour la fonction d'achat / gestion de la chaîne d'approvisionnement. Les acheteuses et acheteurs, qui relèvent directement de la contrôleuse ou du contrôleur des finances, exercent une fonction de surveillance centrale et examinent les demandes avant que les bons de commande ne soient créés. Selon les actuelles procédures d'approvisionnement, les achats doivent être traités par le service des achats central, mais il y a de nombreuses exceptions comme les biens et services achetés en argent comptant, ceux achetés avec les cartes de crédit pour petits achats et les acquisitions d'immobilisations.

L'actuelle procédure en matière d'approvisionnement prévoit des règles et modalités relatives au recours à un fournisseur unique de produits et services.

La direction a fait remarquer que le conseil scolaire a respecté les exigences des *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* pour les critères d'évaluation dans les derniers appels d'offres. Elle a souligné que l'évaluation des soumissionnaires tient compte des critères autres que le prix. Voici les seuils concurrentiels de l'actuelle procédure d'approvisionnement :

- 1 000 \$ et moins – il n'est pas nécessaire d'obtenir des offres. Il est recommandé d'utiliser les cartes de crédit pour petits achats. Au besoin, un bon de commande peut être émis;
- Commandes entre 1 001 \$ et 2 500 \$ – il faut obtenir trois offres verbales;
- Commandes entre 2 501 \$ et 10 000 \$ – il faut obtenir trois offres valides écrites;
- Commandes entre 10 001 \$ et 25 000 \$ – il faut obtenir trois offres officielles. Les offres doivent être obtenues par l'intermédiaire du service des achats;
- Commandes de 25 000 \$ et plus – il faut lancer un processus d'appel d'offres officiel. Ce dernier est géré par le service des achats ou la fonction des immobilisations.

Les appels d'offres sont affichés sur Biddingo, MERX et le site Web du conseil scolaire. La direction surveille continuellement les possibilités qu'offre le Marché éducationnel collaboratif de l'Ontario (MECO). Le conseil scolaire a eu recours à plusieurs ententes avec des fournisseurs attirés.

Le conseil scolaire s'est doté de politiques, de lignes directrices et de procédures pour le processus de remboursement des dépenses et pour remettre au personnel des modèles uniformes. La politique s'applique aux dépenses de tout le personnel et des conseillères et conseillers scolaires.

La *Loi de 2010 sur la responsabilisation du secteur parapublic* n'était pas en vigueur au moment de l'examen opérationnel, mais elle comporte de nouvelles règles et de plus hautes normes de responsabilité pour les organismes désignés du secteur parapublic. La *Loi* comprend des articles qui donnent le pouvoir au Conseil de gestion du gouvernement d'émettre des directives aux organismes désignés du secteur parapublic en matière d'approvisionnement et de dépenses. En prévision de l'entrée en vigueur de ces articles de la *Loi* le 1<sup>er</sup> avril 2011, la directive en matière d'approvisionnement du secteur parapublic et la directive sur les dépenses du secteur parapublic ont été communiquées aux conseils scolaires. Le conseil scolaire devrait examiner ces documents, prendre note de toute disparité entre ceux-ci et les *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* et commencer à planifier le processus de conformité aux deux directives d'ici leur date d'entrée en vigueur.

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

L'actuelle procédure d'achat du conseil scolaire prévoit que ce dernier favorise les achats coopératifs avec d'autres conseils scolaires et organismes du secteur public. Il est en outre prévu que les ententes d'achats coopératifs doivent respecter tous les éléments de la politique du Conseil et répondre à ses intérêts.

La direction examine continuellement les possibilités et les options d'achats groupés. Le conseil scolaire est d'ailleurs un partenaire de premier plan pour plusieurs initiatives d'achats coopératifs. Parmi les ententes coopératives du conseil scolaire, citons à titre d'exemples :

- l'Ontario School Boards Financing Corporation (OSBFC) – financement de débetures à long terme, gestion de fonds d'amortissement, cotes de crédit, gestion des risques;
- le Children's Treatment Network (CTN) – psychologie, travail social, orthophonie, coordination des services d'aide pour les enfants qui ont des besoins élevés;
- Corporation des services en éducation de l'Ontario (CSEO) – lobbyisme pour le coût de l'énergie, vérifications des antécédents criminels, formations variées;
- Catholic School Boards Services Association (CSBSA) – biens et services variés, notamment les services de vérification des avantages sociaux et d'achat d'énergie;

- Georgian Bay Area Public Purchasing Cooperative – différents biens et services;
- Achats groupés avec le conseil coïncident – fournitures scolaires et autres biens.

Le conseil scolaire participe activement à une entente de services partagés avec les London District Catholic DSB, Wellington Catholic DSB et Brant Haldimand Norfolk Catholic DSB pour les outils de soutien, d'entreposage de données et de veille stratégique pour les données sur les élèves comme eSIS, GIARE et SISON.

De plus, le conseil scolaire profite du contrat pour téléphones cellulaires du Marché éducationnel collaboratif de l'Ontario (MECO).

Le conseil scolaire collabore de manière proactive avec d'autres conseils scolaires pour partager des pratiques exemplaires, discuter de problèmes d'intérêt commun et trouver de possibles solutions. Les membres de l'équipe d'administration principale sont invités à participer à des initiatives, des groupes de travail et des comités à l'échelle de la province.

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

L'actuelle procédure d'achat du conseil scolaire ne fixe pas les niveaux de pouvoir d'achat. Toutefois, les modifications proposées à cette procédure qui ont été présentées au comité d'examen des politiques du Conseil comprennent des niveaux de pouvoir d'achat. Pour l'instant, les acheteuses et acheteurs surveillent les demandes pour s'assurer de l'obtention des autorisations appropriées. Les niveaux d'autorisation ne sont pas établis dans le système d'achat du conseil scolaire.

Toutes les demandes de remboursement de dépenses doivent être approuvées par la superviseuse ou le superviseur immédiat. En ce qui concerne les dépenses engagées par le financement des APE, elles doivent être approuvées par les directions ou coordinations de programme.

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

Le conseil scolaire a mis en œuvre un programme de cartes de crédit pour petits achats il y a plus de 10 ans. On compte environ 200 cartes de crédit pour petits achats en circulation. Tous les cadres supérieurs, les secrétaires d'école et directions d'école détiennent des cartes de crédit pour petits achats. Il existe en outre des cartes désignées pour les bibliothécaires.

Les dépenses engagées par les directions d'école avec une carte de crédit pour petits achats sont examinées par le service des finances. La direction de l'éducation signe les dépenses sur carte de crédit pour petits achats pour tous les cadres supérieurs. C'est la

direction de l'éducation associée et la présidence du Conseil qui signent les dépenses engagées sur la carte de crédit pour petits achats de la direction de l'éducation.

Il y a différents contrôles des cartes de crédit pour petits achats, notamment des catégories de fournisseurs et des montants maximaux de dépenses. Le conseil scolaire a adopté une politique et des procédures relatives à l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats qui sont publiées sur le site Web et l'intranet du conseil scolaire. Tous les titulaires d'une carte signent une entente standard avant de recevoir leur carte de crédit pour petits achats.

De plus, tous les titulaires d'une carte doivent remplir et présenter des registres de transactions, des formulaires mensuels et des reçus originaux. La direction mène régulièrement des analyses du volume des transactions par carte de crédit pour petits achats.

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

Au niveau des écoles, les agentes et agents d'administration scolaire (les directions d'école ou les directions adjointes) détiennent le pouvoir de passer des commandes et ont accès au système. Seules les directions d'école peuvent autoriser une demande d'achat.

Les acheteuses ou acheteurs s'assurent que toutes les demandes sont complètes et ont obtenu les autorisations nécessaires avant de créer les bons de commande. Pour les bons de commande dont la valeur excède un montant prédéterminé, le système exige une autorisation électronique du service des finances. Les acheteuses ou acheteurs émettent les bons de commande et en envoient une copie aux écoles.

Les écoles sont responsables de la réception des biens. La direction a souligné que même si le système d'achat permet d'inscrire directement les renseignements sur la livraison, certaines écoles envoient des bordereaux d'expédition signés aux comptes créditeurs. La ou le commis aux comptes créditeurs rapproche les données du reçu, celles de la facture et celles du bon de commande avant de payer la facture. Elle ou il assure également le suivi auprès des écoles pour les bons de commande en suspens. Les procédures et le processus d'achat sont décrits dans le guide de référence des écoles.

Le conseil scolaire dispose de catalogues électroniques de fournisseurs pour la majorité des contrats du système. Au printemps, avant le début de l'année scolaire, le service des achats lance des appels d'offres pour tous les achats communs potentiels par le personnel du conseil scolaire, sauf pour les livres. Une fois les fournisseurs choisis au moyen du processus d'appel d'offres, le catalogue d'achats du système d'approvisionnement est mis à jour pour toutes les fournitures sélectionnées pour

l'année. On y trouve tous les articles qui peuvent être achetés auprès de chaque fournisseur ainsi que les prix correspondants.

De plus, les catalogues sont publiés sur l'intranet du conseil scolaire; ainsi, le personnel peut examiner les articles compris dans les contrats du système.

Après l'examen de la demande, le service des achats vérifie qu'un budget suffisant est disponible pour l'achat. Si la demande dépasse le budget mais que l'achat est jugé nécessaire, elle doit être signée par la contrôlease ou le contrôleur des finances ou la direction associée de l'éducation (affaires et finances) de façon à confirmer l'approbation.

Le conseil scolaire privilégie la comptabilité d'engagements. L'engagement est inscrit dans le système lorsqu'un bon de commande est créé. Les fonctions d'approvisionnement et de comptabilité travaillent en étroite collaboration pour surveiller les dépenses budgétaires et repérer toute dépense susceptible de dépasser le budget.

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

Le conseil scolaire utilise les TEF pour la plupart des paiements. Cependant, un petit nombre de chèques sont également utilisés pour certains paiements.

### **Recommandations :**

- La direction devrait terminer l'harmonisation de la politique et des procédures d'achat avec les *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*.
- Afin que la politique et les procédures d'achat du conseil scolaire soient conformes aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*, la direction devrait y ajouter un énoncé qui décrit les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire devra avoir recours à des processus d'approvisionnement concurrentiel ou non concurrentiel dans la version révisée de la politique et des procédures.
- Lorsque la politique et les procédures d'achat approuvées qui sont conformes aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* seront en place, la direction devrait veiller à ce que les activités d'achat soient surveillées afin qu'elles respectent la politique et les procédures d'approvisionnement du Conseil.
- Afin que la politique et les procédures d'achat du conseil scolaire soient conformes aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*, la direction devrait indiquer les pouvoirs d'autorisation des achats dans la politique et les procédures révisées.

## 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 requises.	Oui

### Surveillance et communication des politiques

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

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

La principale activité de planification du service des installations est l'élaboration de plans annuels et pluriannuels d'entretien. Les autres buts et priorités du service sont établis en fonction renseignements provenant de sources variées, comme l'analyse des ordres de travail, des rapports sur la santé et la sécurité, des visites des installations et la surveillance de la consommation d'énergie. Les directives et les annonces de financement ministérielles guident également l'adoption des buts et priorités du service. Cependant, il n'élabore pas de plan opérationnel annuel officiel qui est conforme à celui du conseil scolaire et qui fait état des projets et des initiatives d'importance du service, des échéances, des indicateurs de réussite et des responsabilités.

Le service des installations présente différents rapports à l'équipe d'administration principale et aux conseillères et conseillers scolaires sur la mise en œuvre des plans d'entretien et d'immobilisations du conseil scolaire, notamment des rapports sur des projets d'immobilisations précis.

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

L'organigramme du service des installations est à jour et indique les postes du service. Celui de l'administration du conseil scolaire (publié sur le site Web) indique les principaux liens hiérarchiques du service des installations.

Le contrôleur du service des installations est assisté par la ou le gestionnaire du service des installations, la ou le gestionnaire des services de conciergerie, la ou le gestionnaire des projets d'immobilisations et de la ou du gestionnaire de la planification. Le contrôleur du service des installations est membre du CLE, assure un leadership et fournit les orientations générales du service. De plus, il préside le comité sur le fonctionnement, l'entretien et la construction de l'OASBO. Pour sa part, la ou le gestionnaire de la planification est responsable de tous les aspects des prévisions de l'effectif et de la planification de l'infrastructure. C'est à la gestionnaire ou au gestionnaire des projets de construction qu'il revient de superviser les grands chantiers et d'appuyer l'élaboration des plans d'immobilisations. Quant à la gestionnaire ou au gestionnaire du service des installations, elle ou il gère les projets d'entretien et 24 membres du personnel, dont deux superviseuses ou superviseurs, et est responsable de la gestion de l'énergie. Enfin, la ou le gestionnaire des services de conciergerie supervise 133 concierges et toutes les activités de conciergerie du conseil scolaire, y compris l'initiative de nettoyage écologique.

Les postes d'administration au sein du service des installations exigent différentes qualifications professionnelles et de l'expérience. Le contrôleur du service des installations détient le titre d'ingénieur et une accréditation professionnelle en gestion de projets. Le personnel d'entretien est agréé dans différents métiers. De plus, tout le

personnel de gestion du service des installations possède une combinaison d'études et d'expérience professionnelle pertinentes.

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

Le service des installations établit les politiques et procédures liées aux installations scolaires, à la sécurité, à l'utilisation communautaire des installations scolaires et à la santé et sécurité au travail. Il met en œuvre différents moyens de s'assurer de la conformité aux politiques et procédures du Conseil de même qu'aux exigences réglementaires, y compris les évaluations et inspections officielles. Le service conserve les dossiers, les registres et les rapports de toutes les inspections de façon centralisée.

Le contrôleur du service des installations assure le suivi des modifications apportées aux règlements et aux lois qui entraînent des changements aux politiques et procédures du conseil scolaire. L'information sur les modifications aux lois et aux règlements est souvent communiquée par le comité sur le fonctionnement, l'entretien et la construction de l'OASBO. En outre, les principaux changements aux exigences réglementaires et législatives font l'objet de discussions par le CLE. Toutes les politiques et procédures officielles relatives au service des installations sont affichées sur le site Web du conseil scolaire.

Le service des installations coordonne la formation du personnel sur différentes politiques, procédures et lignes directrices comme en santé et sécurité. Les lignes directrices en matière de conciergerie comprennent des normes officielles de santé et de sécurité pour les activités de conciergerie.

### **Recommandation :**

- Le service des installations devrait améliorer ses activités de planification annuelle en élaborant un plan opérationnel annuel qui s'harmonise avec celui du conseil scolaire. Le plan du service devrait refléter des cibles et des indicateurs précis et mesurables et devrait préciser les responsabilités et les échéances des activités principales.

## **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).	Non

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

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

## Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

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

## Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

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

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

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

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

Le conseil scolaire a mis au point un manuel de normes de nettoyage pour y consigner des normes officielles en la matière. La direction a souligné que les normes ont été améliorées dans le cadre du plan de préparation à une pandémie de grippe du conseil scolaire en 2009-2010. La conformité aux normes de nettoyage est assurée par des visites régulières des installations entreprises par les superviseuses et superviseurs des services d'entretien. Par ailleurs, le manuel comprend une liste de contrôle officielle pour les inspections de propreté. Les normes de nettoyage font partie de l'évaluation officielle du rendement du personnel de conciergerie. Des problèmes soulevés par les directions d'école peuvent donner lieu à des inspections ou à des visites des installations. La ou le gestionnaire des services de conciergerie procède également à des vérifications ponctuelles.

La direction a fait remarquer que la superficie en pieds carrés constitue le principal facteur du modèle d'affectation du personnel de conciergerie, dont les exigences sont consignées dans la convention collective. Chaque année, ce modèle est étudié et fait l'objet de discussions avec le comité patronal-syndical. De plus, tout ajustement nécessaire fait l'objet de discussions avec le syndicat tous les mois de septembre. Dans les installations, les superviseuses et superviseurs des services de conciergerie travaillent avec les concierges pour établir des calendriers et des opérations de nettoyage en fonction des exigences de chaque établissement. La direction a souligné que pendant l'été, toutes les écoles sont fermées pendant quatre semaines, les économies réalisées étant utilisées pour assumer certains coûts de remplacement pendant l'année scolaire.

La direction a adopté une approche de quarts de travail fractionnés pour l'affectation de membres du personnel de conciergerie à certains établissements. Ce type de quarts de travail fait partie de la convention collective. La direction souligne en outre que les exigences en matière de nettoyage sont prises en compte pendant les projets de rénovation et de mise à niveau d'envergure. Elle recherche constamment des manières d'améliorer les méthodes et d'utiliser des produits de nettoyage qui simplifient le processus.

Le conseil scolaire a fait part des meilleures pratiques et des leçons apprises pour la rédaction du *Guide du Programme d'écopropreté*. À cet égard, le conseil scolaire a mis en œuvre de manière proactive l'utilisation de produits de nettoyage écologique dans toutes les installations. On s'attend d'ailleurs à ce que tous ses produits de nettoyage soient écologiques en janvier 2011. Actuellement, le conseil scolaire se procure des fournitures de nettoyage écologiques par le consortium d'achat de Georgian Bay. En 2009, la direction a présenté l'initiative de nettoyage écologique au Conseil lors du lancement de celle-ci.

Le conseil scolaire a établi une politique et procédure officielles de gestion environnementale qui prévoient que les programmes environnementaux s'appliquent à tous les domaines des pratiques opérationnelles du conseil scolaire et qu'il est important d'en tenir compte pour la prise de décision. Il est expressément inscrit dans ce document que, lorsque cela est raisonnable, le conseil scolaire achète des produits écoresponsables (notamment les appareils Energy Star) et utilise des produits d'entretien et de nettoyage respectueux de l'environnement. Dans le cadre de la mise en œuvre du programme EcoSchools de l'Ontario, le conseil scolaire mène de nombreuses initiatives, initiatives décrites dans le dépliant *How Our Schools Are Going Green* (Comment nos écoles deviennent vertes) publié sur le site Web du conseil scolaire. On y met d'ailleurs en lumière les activités de nettoyage écologique du conseil scolaire.

Bien que le conseil scolaire ait progressé considérablement dans la mise en œuvre de ce programme, plusieurs aspects de l'initiative devront être officialisés conformément au *Guide du Programme d'écopropreté* du Ministère. Ce guide recommande un plan de mise en œuvre de nettoyage écologique en 10 étapes. La direction devrait entre autres tenir compte des éléments suivants :

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

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

La direction élabore un plan d'entretien quinquennal au moyen d'un processus consultatif et des commentaires de différentes sources. Pour ce faire, elle utilise notamment les renseignements tirés des inspections, du système ReCAPP et des ordres de travail. L'élaboration du plan est aussi fondée sur les nouveaux types de financement, comme celui pour l'efficacité énergétique.

Chaque année, le service des installations envoie un formulaire aux directions d'école sur lequel elles doivent indiquer leurs besoins en entretien et leur ordre de priorité. Le service des installations recueille également des commentaires informels des directions d'école, des concierges et du personnel d'entretien.

Chaque année, un plan bisannuel est conçu à partir du plan quinquennal, par le classement par ordre de priorité des projets. Ce plan bisannuel est présenté au CLE, puis soumis au Conseil pour examen. Il est aussi communiqué aux directions d'école. En outre, chaque école reçoit une liste des projets approuvés pour l'année courante, ceux planifiés pour l'année à venir et ceux remis aux années ultérieures.

La direction a fait remarquer que le conseil scolaire utilise un programme spécialisé pour planifier les activités d'entretien préventif. Actuellement, le conseil scolaire travaille à mettre au point des alertes et des rapports automatisés dans le système.

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

Le grand thème des activités de formation du service des installations porte sur la santé et la sécurité. Le service a établi un cycle pour chaque type de formation obligatoire et prend note des formations suivies à l'interne. De plus, il utilise un système en ligne pour la formation au Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT). Le service des installations travaille en étroite collaboration avec le service des RH pour coordonner et offrir la formation en santé et sécurité.

Le service organise des journées de perfectionnement professionnel pour offrir la formation réglementaire obligatoire et celle visant à favoriser le développement des compétences, comme l'utilisation des ordinateurs et du système électronique d'ordres de travail. Le service des installations coordonne en outre des discussions mensuelles sur la sécurité. La direction sensibilise le personnel à différentes possibilités pour la formation aux métiers et aux certifications. Elle a souligné que des séances de formation polyvalente sont offertes dans le service, comme en matière de systèmes de chauffage, ventilation et climatisation, de qualité de l'air et de surveillance des réseaux d'eau.

La direction exige des fournisseurs qu'ils offrent une formation sur l'utilisation de leurs produits, s'il y a lieu.

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

Le suivi du matériel d'entretien principal est effectué de façon centrale. Le personnel d'entretien est responsable de l'équipement dans les véhicules d'entretien. Une signature officielle est exigée pour l'inventaire des outils dans tous les véhicules. Ces derniers font l'objet d'un suivi et leur inspection régulière est planifiée.

Chaque année, des demandes sont envoyées dans les écoles pour répertorier les principales pièces d'équipement de nettoyage. À l'aide de ces renseignements, le cycle d'entretien est fixé pour chacune d'entre elles.

Le service des installations utilise des produits de nettoyage normalisés dans toutes les écoles. Les fournitures de conciergerie sont achetées en masse quatre fois par an. Cependant, les concierges peuvent commander des fournitures supplémentaires au besoin, sous réserve de l'aval de l'administration centrale. La direction a souligné qu'elle a récemment commencé à établir des allocations budgétaires pour les fournitures de conciergerie pour chaque école. Le service des installations fait le suivi des coûts des fournitures de conciergerie, notamment des coûts associés à des produits précis. Le conseil scolaire a recours à des distributeurs de produits de nettoyage dans toutes les écoles.

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

Il y a quatre ans, le conseil scolaire a mis en place un système automatisé d'ordres de travail. Ce système est actuellement utilisé dans environ 40 % des écoles. Tous les concierges des écoles en question ont été formés pour l'utiliser. Chaque matin, des ordres de travail sont générés à l'administration centrale et affectés aux différentes régions du conseil scolaire. La direction a établi un système d'ordre de priorité et des lignes directrices officielles pour la réalisation des ordres de travail. L'état des ordres de travail est surveillé à l'administration centrale. La direction prépare des rapports périodiques sur le volume d'ordres de travail et procède à différents types d'analyses. La ou le gestionnaire du service des installations a présenté des rapports spéciaux sur les ordres de travail au CLE et au Conseil.

La direction a évalué l'efficacité et l'efficience de ses modèles de prestation de services d'entretien et de conciergerie. Elle a souligné que la mise en œuvre du système automatisé d'ordres de travail visait à améliorer l'efficacité de la prestation des services d'entretien. Par le passé, le conseil scolaire a mis à l'essai d'autres types de prestation pour certains services d'entretien, tout en respectant les exigences de la convention collective. La direction a procédé à des analyses pour repérer les métiers qui devraient être disponibles à l'interne, et ce, en tenant compte de la santé et de la sécurité. Le service des installations dispose d'une liste d'entrepreneurs en entretien pour chaque domaine du conseil scolaire, dans l'éventualité où il aurait besoin d'aide pour certains types de travaux d'entretien.

### **Recommandations :**

- Le conseil scolaire devrait officialiser les initiatives d'écopropreté par un programme d'écopropreté officiel qui est conforme aux éléments du Guide du Programme d'écopropreté du Ministère.
- La direction devrait tenir compte de différents facteurs en plus de la superficie en pieds carrés pour le modèle d'affectation des concierges afin de profiter de l'utilisation optimale du personnel.

### **5.3 Gestion de l'énergie**

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

- déterminer si la planification et la communication en place permettent d'appuyer la réduction de la consommation d'énergie;
- déterminer si le conseil scolaire dispose d'une structure et de processus qui permettent de fournir l'énergie au coût le plus bas;

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

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

### Plan de gestion de l'énergie

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Pratique adoptée?
Dans le cadre de la <i>Loi sur l'énergie verte</i> adoptée par l'Ontario en 2009, l'administration principale a établi un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend des mesures à mettre en œuvre et des outils de surveillance et de gestion du plan.	Non
Les pratiques d'approvisionnement appuient les objectifs du plan de gestion de l'énergie.	Non
Les bonnes initiatives de conservation sont communiquées aux écoles et à d'autres conseils scolaires.	Oui

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

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Pratique adoptée?
La direction présente officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.	Non
Un système complet est en place pour inscrire les dépenses au budget, faire le suivi de la consommation et la réglementer et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies.	Non
La facturation des services publics de toutes les installations du conseil scolaire est consolidée.	Oui
Le Conseil a adopté une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable.	Oui

### Plan de gestion de l'énergie

Au cours des dernières années, le conseil scolaire a mis en place plusieurs projets en matière de gestion et de conservation de l'énergie. Cependant, il n'a pas établi de plan officiel de gestion de l'énergie comportant des cibles et des objectifs mesurables.

Le service des installations a retenu les services d'un consultant externe pour analyser les 15 écoles qui consomment le plus d'énergie. Ce dernier a récemment terminé ses analyses et présenté les rapports dans lesquels sont proposées des possibilités de mises à jour et d'améliorations. Ces recommandations seront évaluées par le service des installations et intégrées dans le plan d'entretien pluriannuel du conseil scolaire.

Au cours des dix dernières années, le conseil scolaire a mis en place des systèmes de gestion et de contrôle des bâtiments. Ces derniers sont gérés de façon centrale par une application Web. Le service des installations a procédé à plusieurs rénovations dans les écoles pour en augmenter l'efficacité énergétique, comme l'amélioration de l'éclairage, l'installation de lumières activées par des détecteurs de mouvement et le remplacement des chaudières par des modèles à haute efficacité.

Les procédures d'achat du conseil scolaire contiennent des dispositions pour que l'efficacité énergétique soit prise en compte lors d'achats. Par ailleurs, le conseil scolaire a participé pendant de nombreuses années au consortium d'achat d'électricité de la Catholic School Board Services Association (CSBSA).

Le récent projet de construction d'école comportait beaucoup d'initiatives de gestion de l'énergie, notamment l'utilisation de composantes architecturales, mécaniques et électriques éconergétiques et l'installation de panneaux solaires et de chauffage géothermique comme autres types d'énergie. En outre, le conseil scolaire a récemment reçu du financement du ministère de l'Éducation pour un programme pilote qui vise l'installation d'éoliennes sur le terrain de cinq écoles. Le service des installations fait régulièrement le point au CLE et au Conseil sur l'avancement des projets de conservation de l'énergie.

La politique et la procédure de gestion environnementale globale du conseil scolaire prévoient que ce dernier doit faire preuve de responsabilité environnementale dans sa gestion et intégrer l'éducation environnementale dans l'enseignement et l'apprentissage tout en engageant les élèves. On y énonce aussi que les activités du conseil scolaire, dans la mesure du possible, réduiront leur consommation d'énergie et tiendront compte de principes environnementaux, notamment les autres sources d'énergie et les stratégies de réduction de consommation d'énergie dans le milieu et la conception des écoles.

Le conseil scolaire a mis en place le programme EcoSchools de l'Ontario qui est coordonné par une direction d'école en partenariat avec le service des installations. Plus particulièrement, le service des installations travaille en étroite collaboration avec la coordination du programme EcoSchools de l'Ontario sur des initiatives de conservation de l'énergie. Des écrans ACL ont été installés dans les écoles dotées de panneaux solaires de façon à communiquer les statistiques relatives à l'énergie produite par ces panneaux. Le service des installations est aussi en train d'élaborer un

site Web pour permettre au personnel enseignant et aux élèves de suivre la quantité d'énergie produite par les éoliennes qui seront installées grâce à l'aide financière du Ministère. Par ailleurs, chaque école a mis sur pied sa propre équipe verte pour diriger des initiatives écologiques dans les écoles. Le service des installations informe les écoles et les parents sur les initiatives écologiques grâce à des brochures et des renseignements publiés sur le site Web consacré au programme EcoSchools de l'Ontario. L'information sur l'initiative d'installation d'éoliennes par le conseil scolaire a été publiée sur le site Web du gouvernement de l'Ontario en novembre 2010.

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

Depuis près de 20 ans, le service des installations compte sur une coordination de la gestion de l'énergie à plein temps pour assurer le suivi de la consommation d'énergie et coordonner les initiatives de gestion de l'énergie. Celle-ci est responsable de recueillir les données relatives à la consommation d'énergie et d'en faire le suivi. Le secrétariat du service des installations utilise une feuille de calcul pour entrer les données provenant des factures. Ces renseignements sont communiqués aux écoles, mais ils ne sont pas présentés à l'administration principale ni au Conseil. Ils devraient également être utilisés dans l'élaboration du plan de gestion de l'énergie pluriannuel. La direction a fait remarquer que les systèmes de contrôle des bâtiments ne sont pas en mesure de faire le suivi de la consommation. Les consultants en gaz naturel du conseil scolaire remettent chaque mois un rapport sur les tendances de consommation. Le conseil scolaire a fourni les données sur sa consommation d'énergie dans le cadre de l'initiative de la Base de données sur la consommation d'énergie du Ministère.

Le conseil scolaire obtient des factures consolidées de ses fournisseurs de services publics, dans la mesure du possible. Cependant, certains d'entre eux lui présentent toujours des factures séparées pour chaque bâtiment.

### **Recommandations :**

- En se fondant sur les données de consommation d'énergie et les renseignements provenant de vérifications externes de la 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.

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

#### 5.4 Santé et sécurité

L'examen des processus de santé et de sécurité vise à :

- déterminer si les mécanismes de planification et de communication appuient l'existence d'un milieu d'enseignement et d'apprentissage sain et sûr;
- déterminer si le conseil scolaire dispose d'une structure et de processus pour mettre en œuvre des mesures de sécurité;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

#### Gestion de la santé et de la sécurité

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

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

## Gestion de la santé et de la sécurité

Le conseil scolaire s'est doté d'une politique officielle sur la santé et la sécurité et de directives opérationnelles mixtes sur la santé et la sécurité au travail. Ces directives indiquent le mandat, les tâches et les rôles du comité mixte en santé et sécurité au travail. Le comité a pour mandat d'agir comme organisme de surveillance, de recevoir les questions, les préoccupations et les rapports et de les examiner ainsi que d'émettre des recommandations en matière de santé et sécurité au travail au CLE. Il est coprésidé par la direction des ressources humaines et une représentante ou un représentant du personnel. Le comité comprend une représentante ou un représentant de chaque groupe d'employés et des représentantes et représentants de la direction. Les directives prévoient les modèles et procédures pour mener des inspections de santé et sécurité au travail dans les établissements. On y trouve également des procédures pour la production de rapports d'accident et d'incident et d'enquête. Le comité publie des statistiques mensuelles sur les incidents de santé et sécurité au travail dans le système de communication interne.

Le conseil scolaire a établi une politique sur l'intervention en cas d'urgence et des procédures pour appuyer le programme de préparation aux situations d'urgence. Ce programme dresse la liste des numéros de téléphone d'urgence et des lignes directrices à élaborer ainsi que des procédures d'intervention en cas d'urgence propres à chaque endroit à pratiquer. Le service de santé et sécurité fournit également un guide d'intervention en cas d'urgence à toutes les écoles. Ce guide constitue un document de référence rapide pour décrire les procédures d'intervention dans différentes situations d'urgence, comme les blessures graves, le confinement, les intempéries, les incendies et les effractions, le vol et le vandalisme.

Les procédures du guide comprennent des étapes générales qui complètent les plans d'intervention élaborés par chaque école.

Il revient à chaque direction d'école de conserver un plan d'intervention d'urgence en cas d'incident violent qui est propre à l'école et qui décrit les codes d'alerte à utiliser pour caractériser la nature de la situation d'urgence ainsi que le niveau de menace. Le

conseil scolaire a également établi des protocoles avec les services de police locaux pour répondre aux incidents en milieu scolaire.

Le service des installations compte de nombreuses mesures de sécurité en place pour le personnel et les entrepreneurs qui travaillent pour le service. Un manuel de procédures de sécurité des installations rédigé par le service décrit des procédures de travail sécuritaire. Il y a aussi un programme de sécurité pour les entrepreneurs qui fait état des procédures de sécurité pour ceux-ci.

Le conseil scolaire a mis sur pied des équipes pour la sécurité dans les écoles dans chaque école ainsi que des initiatives en la matière. Il a également un code de conduite et des procédures qui font état des principes directeurs. Chaque école doit tenir compte de ces principes pour élaborer et communiquer un code de conduite pour les membres de la communauté scolaire.

Le conseil scolaire a documenté des procédures et des modèles pour consigner et signaler les incidents relatifs aux dommages, au vandalisme ou au vol sur les propriétés scolaires.

Le conseil scolaire dispose d'une politique sur la santé des élèves et est en train d'élaborer les procédures à l'appui. Cette politique prévoit que le conseil scolaire réponde aux besoins des élèves ayant des problèmes de santé particuliers et travaille en étroite collaboration avec les services locaux de santé en cas de pandémie.

Le conseil scolaire a procédé à quelques initiatives de bien-être auparavant de manière ponctuelle. Il offre également, par l'entremise d'un fournisseur externe, un programme d'aide aux employées et employés, prévu par les régimes d'avantages sociaux. Dans l'ensemble, le conseil scolaire veille à ce que la santé et la sécurité au travail et des élèves soient conformes aux exigences de la loi. Il n'y a cependant pas de stratégie complète et documentée sur la santé qui favoriserait la promotion de la santé et du bien-être en général auprès des élèves et des groupes d'employés. Le document qui porterait sur ce genre de stratégie pourrait comporter les éléments suivants :

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

- Feuille de route de mise en œuvre annuelle – Un inventaire détaillé de tous les événements, travaux et activités qui permettront de concrétiser la vision de la stratégie en matière de santé au cours de l'année scolaire à venir.

**Recommandation :**

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

## **5.5 Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations**

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

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

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

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

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

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

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

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

Le conseil scolaire dispose d'un plan d'immobilisations prioritaires qui a été présenté au Ministère et qui sera soumis au nouveau Conseil en janvier 2011 aux fins d'approbation. Ce plan décrit chaque projet, y compris les bâtiments actuels et prévus et des renseignements sur les installations. Parmi les actuels projets inscrits dans le plan d'immobilisations, il y a des projets pour répondre aux secteurs où l'on prévoit une croissance, des projets de consolidations recommandées qui découlent d'un examen des installations, des projets pour procurer de l'espace aux programmes de majeure haute spécialisation et des projets pour améliorer l'accessibilité.

Le plan d'immobilisations est mis à jour tous les ans par le CLE. Les projets d'immobilisations sont établis selon une analyse d'études préliminaires qui guident les prévisions de l'effectif et les besoins en matière d'adaptation prévus. En outre, les

projets d'immobilisations peuvent être déterminés par le service des installations par des examens des installations et l'évaluation de l'indice de l'état des installations.

Le CLE examine la liste des projets d'immobilisations, et en établit l'ordre de priorité, pour établir le plan annuel d'immobilisations prioritaires. Des rapports réguliers sont remis aux conseillères et conseillers scolaires à titre d'information sur l'avancement des projets d'immobilisations et l'utilisation des subventions pour le financement des immobilisations.

Parmi les principales sources de financement des projets d'immobilisations, mentionnons le financement obtenu par les initiatives Lieux propices à l'apprentissage, Réduction de l'effectif des classes au primaire, Coûts de réparation prohibitifs et Programme d'apprentissage à temps plein de la maternelle et du jardin d'enfants, ainsi que les redevances d'aménagement scolaires et les initiatives écologiques et énergétiques. Le conseil scolaire n'a pas trouvé de sources de financement pour couvrir les coûts de tous les projets du plan d'immobilisations. Il prévoit préparer et présenter des analyses de rentabilisation au Ministère pour certains projets prioritaires afin d'obtenir une autorisation de financement.

Par sa participation à l'entente conjointe pour la gestion de fonds d'amortissement de l'Ontario School Board Financing Corporation (OSBFC), le conseil scolaire a réussi à financer ses projets d'immobilisations et à gérer avec succès ses engagements financiers. Le service des finances a terminé le modèle d'affectation des subventions d'immobilisations du Ministère.

Le conseil scolaire dispose d'une politique et de procédures approuvées concernant l'examen des installations destinées aux élèves. Il a récemment terminé deux examens des installations à la suite de l'adoption de ces procédures et fait appel aux comités sur les installations destinées aux élèves pour informer la communauté et la consulter. À la suite de ce processus, deux projets d'immobilisations visant la fusion d'écoles ont été recommandés.

Le Conseil a élaboré une politique de partenariat pour le partage des installations, mais la direction a souligné qu'elle doit être mise à jour. Le conseil scolaire devrait l'examiner et la mettre à jour.

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

Même si le conseil scolaire subit une baisse générale des effectifs, on prévoit une croissance dans certaines régions. Le service de la planification tient à jour une feuille de calcul qui comprend l'historique de capacité d'accueil des établissements et prévoit les besoins en matière d'adaptation, et ce, en fonction de la capacité d'accueil selon les effectifs prévus sur plusieurs années. Le service de la planification réussit à gérer

certains problèmes de capacité par l'ajout de classes mobiles et par les ajustements des limites. Les problèmes de capacité d'accueil majeurs sont définis comme des projets d'immobilisations.

Le service de la planification est responsable de la mise à jour du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS). Il procède à ces mises à jour avant le cycle d'élaboration du nouveau budget et après la réalisation d'un projet d'immobilisations d'envergure.

Le service des installations utilise les données du système ReCAPP pour le plan d'entretien pluriannuel et pour orienter les examens des installations aux fins de planification des immobilisations. Il assure le suivi des projets dans ReCAPP en y inscrivant les projets d'entretien approuvés « en suspens » jusqu'à ce que le projet soit commencé, moment où son état passe à « actif ». Les données réelles sur le projet sont consignées lorsque celui-ci est terminé. Ce processus permet de garder à jour les données du système ReCAPP.

## 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	Oui

Principales pratiques liées à la gestion des projets d'immobilisations	Pratique adoptée?
les coûts futurs d'entretien et d'exploitation. Le conseil scolaire est guidé par les principes établis dans le manuel préparé par le Comité d'experts en matière de normes d'immobilisations scolaires intitulé <i>Du concept à la salle de classe – Manuel des meilleures pratiques concernant la construction des écoles en Ontario (From Concept to Classroom – Leading Practices Manual for School Construction in Ontario)</i> .	
Le conseil scolaire se base sur les principes présentés dans la <i>Loi sur l'énergie verte</i> adoptée par l'Ontario en 2009 pour la construction, l'acquisition, l'utilisation et la gestion des installations des écoles.	Oui
L'administration principale dispose de politiques et modalités normalisées pour rationaliser les projets de construction, notamment la comparaison avec les frais et normes de construction des autres conseils scolaires (y compris les conseils voisins).	Oui

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

Principales pratiques liées à la gestion des projets d'immobilisations	Pratique adoptée?
Un gestionnaire de projets est nommé pour superviser tous les aspects du projet, y compris le suivi du budget et de l'échéancier, et s'assurer que des processus de gestion sont en place pour traiter des questions se rapportant aux ordres de modification et à d'autres processus nécessitant une approbation à l'interne. Ce processus comprend des mises à jour périodiques sur la situation du projet et une évaluation du projet après la construction.	Oui
Un consultant en matière de coûts indépendant est engagé par le conseil scolaire pour examiner le projet, fournir une analyse des coûts et des conseils pertinents à cet égard et présenter diverses options aux conseils scolaires afin que les dépenses proposées soient conformes au budget approuvé, avant l'appel d'offres.	Oui

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

Principales pratiques liées à la gestion des projets d'immobilisations	Pratique adoptée?
L'administration principale évalue et met à jour périodiquement la liste approuvée d'entrepreneurs, d'architectes et de professionnels, au moins une fois tous les cinq ans.	Oui

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

En raison de la baisse des effectifs, le conseil scolaire affiche une capacité excédentaire dans nombre de ses installations. Les principaux utilisateurs externes des installations scolaires sont les participants des programmes Meilleur départ et de garde

d'enfants. Le conseil scolaire encourage d'autres groupes d'utilisateurs, comme les groupes religieux, à utiliser régulièrement les locaux excédentaires.

Par le passé, le conseil scolaire a recherché les possibilités de partage des installations ou d'arrangement d'utilisation mixte. La direction a cependant souligné qu'il n'y a qu'un intérêt limité de la communauté à utiliser les installations du conseil scolaire. Ce dernier a conservé une installation partagée avec le conseil catholique de langue française coïncident avant la fusion.

Le conseil scolaire a rédigé des lignes directrices d'aménagement de l'espace pour la conception de nouvelles écoles. Ces lignes directrices comprennent des plans d'étage normalisés pour différents types de classes et d'installations scolaires. Elles comprennent également des caractéristiques des composantes et des matériaux pour les bâtiments. Le service des installations travaille en étroite collaboration avec le personnel enseignant et les consultants en aménagement pour élaborer des concepts et des caractéristiques appropriés de classes normalisées afin de répondre aux besoins du programme des cours spécialisés du palier secondaire.

Les lignes directrices de conception sont remises aux entrepreneurs comme point de départ pour la conception de nouvelles écoles. Il est possible de proposer des ajustements aux normes pour répondre aux besoins propres de l'école et des pratiques de construction en évolution.

Le contrôleur du service des installations a participé au Comité d'experts en matière de normes d'immobilisations scolaires provincial, lequel a élaboré le document *Du concept à la salle de classe – Manuel des meilleures pratiques concernant la construction des écoles en Ontario (From Concept to Classroom – Leading Practices Manual for School Construction in Ontario)*.

Le service des installations a adopté le système de standardisation de bâtiments écologiques Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) comme ligne directrice pour intégrer des normes environnementales dans la conception des bâtiments, dans la mesure du possible. Le conseil scolaire favorise l'utilisation de matériaux de construction écologiques ou recyclés qui ne font pas augmenter les coûts de construction. Le service des installations pense à intégrer d'autres composantes écologiques dans les projets de construction, comme les panneaux solaires et le chauffage géothermique si le rendement du capital investi est évalué à moins de dix ans.

Le conseil scolaire a construit, agrandi ou rénové la plupart de ses écoles au cours des dix dernières années. Au moment de l'examen opérationnel, le conseil scolaire attendait l'approbation définitive du Ministère d'une analyse de rentabilisation pour le projet de construction d'une nouvelle école.

Le conseil scolaire dispose d'une politique sur la classification et l'acquisition de sites qui sert à éclairer le choix et l'achat de sites, conformément aux règlements gouvernementaux et aux redevances d'aménagement scolaires.

Le conseil scolaire réunit un groupe d'utilisateurs des immobilisations pour l'aider à élaborer des exigences relatives aux projets d'immobilisations. L'architecte présente les premiers plans au groupe pour recueillir ses commentaires. S'il n'y a pas de coûts supplémentaires, on répond à ses demandes.

Le budget du projet est établi en fonction des sources de financement recensées. Pour dresser le budget d'un nouveau projet de construction, le service des installations examine les coûts d'origine des projets antérieurs qui présentent les mêmes normes de conception. L'architecte du conseil scolaire contribue également à l'évaluation des coûts. Le conseil scolaire a retenu les services de consultants externes en matière de coûts pour corroborer les hypothèses de coûts, mais il ne procède pas à des comparaisons officielles de ses coûts de construction avec ceux d'autres conseils scolaires.

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

Pour les projets de construction, le conseil scolaire engage une ou un architecte pour concevoir les plans, lancer un appel d'offres et gérer les entrepreneurs généraux. Le service des installations dispose d'un processus normalisé d'assurance qualité à cet égard. Ce processus énonce les principales activités pour l'ensemble du cycle de vie du projet de construction, de la planification jusqu'aux garanties de contrôle, de façon à assurer les approbations et les inspections nécessaires.

Les grands projets de construction sont confiés à une ou un des deux chargés de projets d'immobilisations de la fonction d'immobilisations du service des installations. Leur rôle consiste à surveiller attentivement l'avancement du projet de construction par une communication étroite avec les architectes et les entrepreneurs ainsi que par une présence régulière sur les chantiers de construction. Les chargés de projets d'immobilisations relèvent de la ou du gestionnaire des immobilisations. Ils contrôlent et mettent à jour les budgets de construction détaillés.

Pendant la construction, la ou le gestionnaire des immobilisations et les chargés de projets d'immobilisations participent à des réunions bihebdomadaires avec les architectes et les entrepreneurs. Les chargés de projets d'immobilisations tiennent à jour des feuilles de suivi de l'état des projets de construction, lesquelles sont examinées lors de rencontres hebdomadaires avec la ou le gestionnaire des immobilisations. Toute question relative aux projets de construction est soumise à la ou au gestionnaire des immobilisations, puis au contrôleur du service des installations et enfin à la direction associée, le cas échéant.

Les chargés de projets d'immobilisations assurent le suivi des budgets et des échéances des projets de construction. Ces derniers sont préparés par l'architecte, qui utilise un logiciel de gestion de projet dans un format établi par le conseil scolaire. L'architecte doit présenter un calendrier de construction à jour à chaque versement d'acompte. Le service des immobilisations exige en outre qu'une liste de contrôle d'approbation de certificats de paiement normalisée soit remplie et jointe à chaque versement d'acompte. Cette liste de contrôle est examinée avec la ou le chargé de projets d'immobilisations à l'occasion d'une réunion sur place et elle sert à faciliter la discussion sur le calendrier et le budget de construction. Elle permet aussi de veiller à ce que toutes les autres exigences soient respectées, comme celles de la CSPAAAT et tout autre privilège. La liste de contrôle, le calendrier de construction et le calendrier budgétaire sont révisés et approuvés par la ou le gestionnaire des immobilisations. Le contrôleur du service des installations ou la direction associée peuvent également réviser et approuver la remise des versements d'acompte, selon leur valeur.

Le service des immobilisations a élaboré un processus normalisé d'ordres de modification. L'architecte ébauche l'ordre de modification, y compris une ventilation détaillée des changements de coûts. La demande de modification est ensuite examinée par la chargée ou le chargé de projets d'immobilisations. Selon la valeur de la modification, la demande est approuvée par la chargée ou le chargé de projets d'immobilisations ou présentée au niveau de responsabilité supérieur. Les modifications approuvées sont consignées dans un registre d'ordres de modification, à même le document budgétaire du projet.

Le conseil scolaire exige que les entrepreneurs respectent les conditions supplémentaires modifiées du conseil scolaire du Comité canadien des documents de construction (CCDC 2) pour les importants contrats à forfait de construction. Ces normes précisent les conditions des contrats de construction qui permettent d'assurer un contrôle rigoureux et une forte responsabilité des entrepreneurs.

Le Conseil est tenu au courant de toutes les étapes importantes des projets de construction et il participe à l'étape de la conception. Les conseillères et conseillers scolaires reçoivent le premier plan de conception qui est amélioré au moyen d'un groupe d'utilisateurs ou un processus de consultation. La conseillère ou le conseiller scolaire local fait habituellement partie du groupe d'utilisateurs. Les conseillères et conseillers scolaires prennent part au choix des architectes et des entrepreneurs, et l'aval du Conseil est nécessaire avant l'octroi d'un contrat à un entrepreneur. Lorsque la construction est en cours, la haute direction informe régulièrement le Conseil de l'avancement des travaux.

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

Le conseil scolaire dispose d'une politique relative à la présélection des architectes. Il présélectionne les architectes et les entrepreneurs au moyen d'un processus d'appel d'offres pour une période de trois ans. Les fournisseurs retenus sont choisis pour deux catégories de projets : les grands projets de plus d'un million de dollars et les projets de moindre envergure de moins d'un million de dollars. Les coûts et les frais fixes sont clairement énoncés lors de l'appel d'offres.

Lorsqu'un nouveau projet de construction est établi, le contrôleur du service des installations et la ou le gestionnaire des immobilisations évaluent les compétences et l'expérience des architectes présélectionnés, puis ils dressent une courte liste de personnes à interviewer. Un comité ad hoc du Conseil est ensuite formé pour aux fins de sélection et d'approbation des architectes. Les entrevues des architectes sont réalisées par le comité du Conseil, le contrôleur du service des installations et la ou le gestionnaire des immobilisations. À partir du bassin d'entrepreneurs présélectionnés, l'architecte retenu dresse une courte liste d'entrepreneurs qui sont invités à soumissionner. Cette liste est également approuvée par le comité ad hoc du Conseil.

## Annexes

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

#### Objectifs de l'examen opérationnel

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

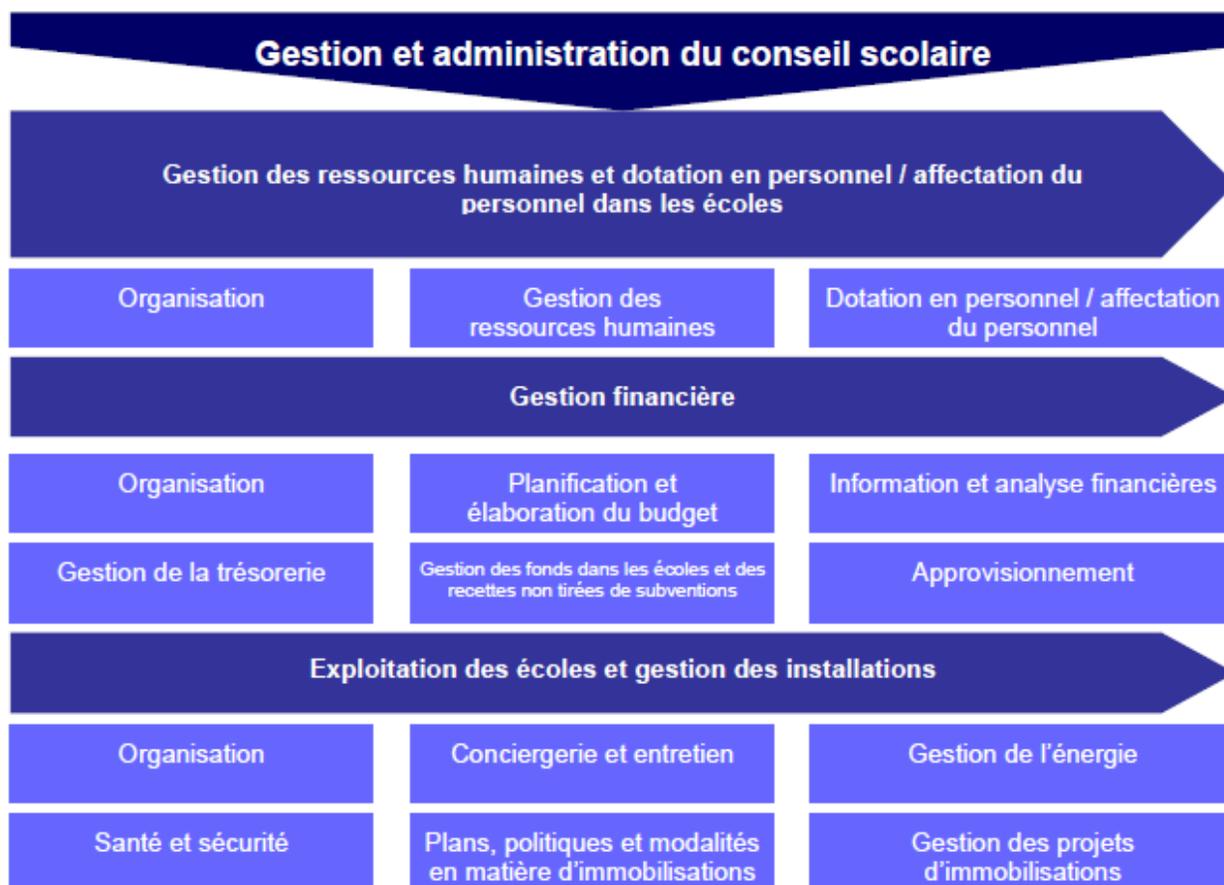
Chaque examen opérationnel tient compte des caractéristiques et du contexte propres à chaque conseil, de manière à :

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

#### Portée de l'examen opérationnel

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

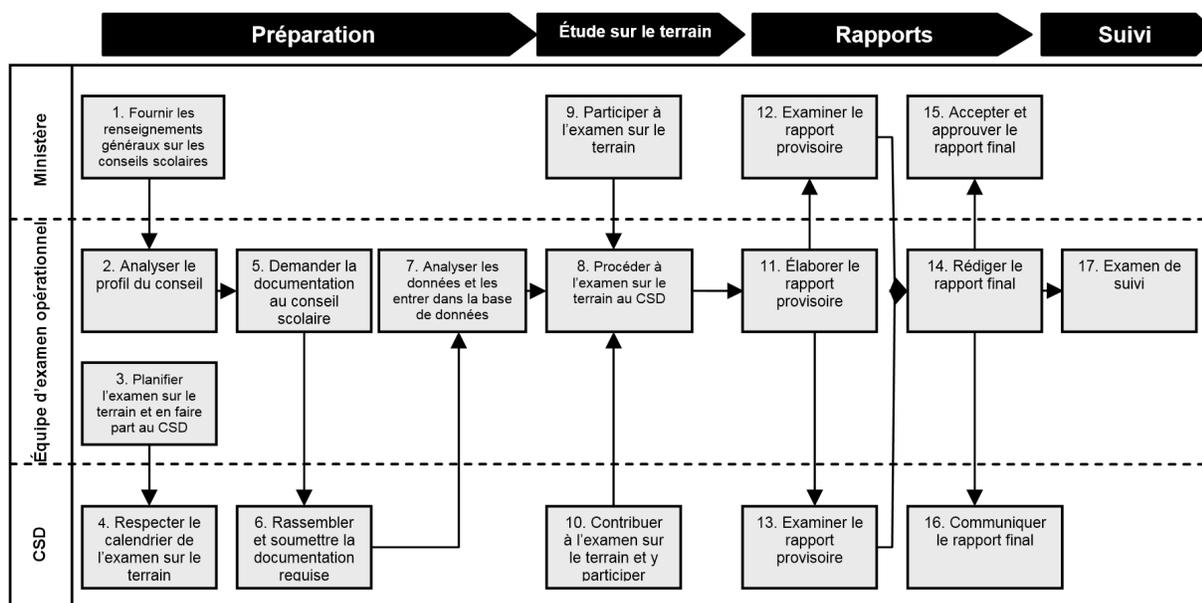
Chaque processus est examiné en fonction des activités qui le composent et de sa conformité aux principales pratiques, notamment de la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les appuie.



### Méthodologie de l'examen opérationnel

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

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



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

### Phase : Planification et analyse initiales

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

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

### Phase: Étude sur le terrain

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

### Phase: Rapports

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

Activité principale	Description
Accepter et approuver le rapport final	Le rapport final est communiqué au Ministère aux fins d'approbation et de publication.
Communiquer le rapport final	Le Ministère remet le rapport final au conseil scolaire.

### Phase: Suivi

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

### L'Équipe d'examen opérationnel

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

Les services de conseillers en gestion de PricewaterhouseCoopers et de Deloitte ont été retenus pour effectuer les examens opérationnels. Le Ministère a affecté un consultant interne qui a l'expérience des conseils scolaires pour fournir à l'Équipe d'examen de précieux renseignements sur le fonctionnement de ces conseils en Ontario. L'Équipe a aussi reçu des directives et des commentaires de la part d'un comité consultatif et d'un groupe de référence constitué de 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 Simcoe Muskoka Catholic District School Board. L'examen a été réalisé selon la méthodologie décrite précédemment. L'examen n'a ni la nature ni la portée d'une vérification effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues.

## Annexe B : Résumé des recommandations

### Gestion et administration du conseil scolaire

No.	Recommandation
1.	Au moyen d'un exercice de consultation, le conseil scolaire devrait élaborer un plan stratégique pluriannuel (d'au moins trois ans) conforme aux dispositions du projet de loi 177. Lorsque le plan sera terminé, il devrait être communiqué à tous les intervenants. Ce plan devrait faire état à la fois des priorités d'apprentissage et de fonctionnement et constituer un cadre à suivre pour la planification annuelle.
2.	Le conseil scolaire devrait préparer un plan opérationnel annuel pour l'ensemble du conseil scolaire. Ce plan devrait être conforme au plan stratégique du conseil scolaire, tenir compte des services scolaires et non scolaires et comporter des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps.
3.	Une fois que le conseil scolaire aura élaboré un nouveau plan stratégique et un plan opérationnel annuel pour l'ensemble du conseil, la direction devrait communiquer périodiquement aux conseillères et conseillers scolaires l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel.
4.	Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et activités de développement du leadership avec les initiatives du Ministère dans ce domaine. Il devrait également concevoir un plan officiel de relève et de développement du leadership pour les principaux postes de gestion des services scolaires et non scolaires.

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

No.	Recommandation
5.	La direction des RH devrait détailler ses buts et priorités dans un plan annuel du service qui comprend des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies. Ces éléments devraient correspondre au plan opérationnel annuel du conseil scolaire, qui est accessible aux principaux intervenants.
6.	Le conseil scolaire devrait revoir ses processus actuels de recrutement et d'embauche, notamment la composition des comités d'embauche, afin de clarifier les rôles que jouent les conseillères et conseillers scolaires ainsi que le personnel du conseil scolaire dans ce processus. Les conseillères et conseillers scolaires devraient élaborer des politiques stratégiques qui régissent la dotation en personnel et l'embauche, mais sans siéger aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une direction de l'éducation.
7.	Les conseillères et conseillers scolaires devraient fournir au conseil scolaire une politique et un cadre des priorités en matière de négociation et ne pas participer directement aux négociations.
8.	La direction des RH devrait élaborer des politiques et procédures officielles pour l'évaluation du rendement de tout le personnel.
9.	La direction des RH devrait consigner des politiques et procédures disciplinaires officielles et en faire part aux directions d'école et aux superviseuses et superviseurs.

No.	Recommandation
10.	La direction devrait poursuivre la mise en œuvre d'un programme officiel d'encouragement à l'assiduité.
11.	Lorsque le programme d'encouragement à l'assiduité sera en place, la direction devrait rendre compte de son efficacité à l'administration principale et au Conseil.
12.	La direction devrait mener des entrevues de fin d'emploi avec tous les membres du personnel qui quittent le conseil scolaire, afin d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis. La direction devrait mettre la dernière main aux procédures visant les entrevues de fin d'emploi avec le personnel du bureau du Conseil.

## Gestion financière

No.	Recommandation
13.	Le service des finances devrait améliorer son processus de planification par l'élaboration d'un plan opérationnel annuel qui correspond à celui du conseil scolaire. Le plan du service devrait refléter des objectifs et des indicateurs précis et mesurables et devrait préciser les responsabilités et les échéances des activités principales.
14.	La direction devrait tenir compte des recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP) sur la fréquence (un minimum de trois rapports) et le format des rapports financiers intermédiaires présentés au Conseil. Elle devrait mettre la dernière main à l'élaboration du format des rapports financiers intermédiaires, conformément aux recommandations du CRFP, et continuer à présenter ces rapports au Conseil.
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 faire un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prendre des mesures à ce propos. Lorsque la direction choisit de ne pas appliquer une recommandation en matière de vérification et d'accepter les risques associés à une conclusion de rapport, ses motifs devraient être clairement documentés et acceptés par le comité de vérification.
16.	La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient poursuivre le recrutement de consultantes et consultants externes au sein du comité de vérification du Conseil conformément à la nouvelle directive du Ministère.
17.	La direction devrait terminer l'harmonisation de la politique et des procédures d'achat avec les <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> .
18.	Afin que la politique et les procédures d'achat du conseil scolaire soient conformes aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> , la direction devrait y ajouter un énoncé qui décrit les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire devra avoir recours à des processus d'approvisionnement concurrentiel ou non concurrentiel dans la version révisée de la politique et des procédures.
19.	Lorsque la politique et les procédures d'achat approuvées qui sont conformes aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> seront en place, la direction devrait veiller à ce que les activités d'achat soient surveillées afin qu'elles respectent la politique et les procédures d'approvisionnement du Conseil.
20.	Afin que la politique et les procédures d'achat du conseil scolaire soient conformes aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> , la direction devrait indiquer les pouvoirs d'autorisation des achats dans la politique et les procédures révisées.

## Exploitation des écoles et gestion des installations

No.	Recommandation
21.	Le service des installations devrait améliorer ses activités de planification annuelle en élaborant un plan opérationnel annuel qui s'harmonise avec celui du conseil scolaire. Le plan du service devrait refléter des cibles et des indicateurs précis et mesurables et devrait préciser les responsabilités et les échéances des activités principales.
22.	Le conseil scolaire devrait officialiser les initiatives d'écopropriété par un programme d'écopropriété officiel qui est conforme aux éléments du <i>Guide du Programme d'écopropriété</i> du Ministère.
23.	La direction devrait tenir compte de différents facteurs en plus de la superficie en pieds carrés pour le modèle d'affectation des concierges afin de profiter de l'utilisation optimale du personnel.
24.	En se fondant sur les données de consommation d'énergie et les renseignements provenant de vérifications externes de la 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 <i>Loi de 2009 sur l'énergie verte</i> , le plan de gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, d'objectifs (cibles de conservation) et de priorités pour la gestion de l'énergie et la conservation des ressources. Le plan devrait inclure l'établissement de possibilités à court et à long terme comportant des jalons, des rôles, des responsabilités et des budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté.
25.	Après l'établissement du plan officiel de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait s'assurer que ses politiques et ses pratiques d'approvisionnement sont conformes aux objectifs et aux cibles du plan. La direction devrait aussi penser à spécifier les exigences en termes d'efficacité énergétique dans les politiques et procédures d'approvisionnement ou dans la politique environnementale.
26.	Après l'établissement d'un plan officiel de gestion de l'énergie, la direction devrait présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan pluriannuel de gestion de l'énergie.
27.	Dans le cadre du plan de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait mettre en place un système complet pour budgétiser les dépenses, faire le suivi de la consommation d'énergie et la réglementer, et déterminer les possibilités de faire plus d'économies.
28.	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.