

Ministère de l'Éducation

**Rapport d'examen opérationnel
St. Clair Catholic District School Board**

Juillet 2010

Table des matières

Résumé	1
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 :.....	8
Exploitation des écoles et gestion des installations	9
Recommandations :.....	11
1. Contexte et aperçu.....	13
1.1 Profil et structure du conseil scolaire	13
1.2 Principales priorités du conseil scolaire	13
1.3 Rendement des élèves	14
1.4 Sommaire financier	15
1.5 Principales statistiques du St. Clair Catholic District School Board	17
2. Gestion et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations	19
Établissement d'un modèle de gestion efficace	21
Élaboration de l'orientation stratégique et du plan opérationnel annuel des conseillères et conseillers scolaires.....	23
Processus décisionnel	25
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	26
Relève et développement du talent	27
Participation des intervenants.....	27
Recommandations :.....	27
3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles – Conclusions et recommandations	29
3.1 Organisation des ressources humaines.....	29
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	30
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	32

	Surveillance et communication des politiques	33
3.2	Gestion des ressources humaines.....	33
	Recrutement et embauche du personnel	36
	Relations de travail	37
	Processus d'évaluation du rendement des employés.....	38
	Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité.....	40
	Gestion des ressources humaines et données sur la paie.....	42
	Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire	43
	Surveillance de la satisfaction du personnel	44
	Recommandations :.....	44
3.3	Dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	45
	Processus annuels de planification des besoins en personnel et d'affectation du personnel.....	46
	Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel ..	47
	Recommandation :.....	48
4.	Gestion financière – Conclusions et recommandations	49
4.1	Organisation des finances	49
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	50
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	52
	Surveillance et communication des politiques	52
4.2	Planification et élaboration du budget.....	53
	Processus d'élaboration du budget annuel.....	54
	Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire	55
	Recommandation :.....	56
4.3	Information et analyse financières	57
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière	58
	Rapports financiers intermédiaires et annuels	58
	Vérification	59
	Recommandations :.....	60
4.4	Gestion de la trésorerie.....	60
	Gestion de l'encaisse et des investissements.....	61
	Recommandation :.....	63

4.5	Gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions	63
	Gestion des fonds dans les écoles	64
	Gestion des recettes non tirées de subventions	65
4.6	Approvisionnement	66
	Politiques et modalités	68
	Participation à des initiatives d'achats groupés	69
	Niveaux de pouvoir d'achat.....	70
	Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats ou de cartes de crédit institutionnelles	70
	Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat/paiement	71
	Utilisation du transfert électronique de fonds	72
	Recommandations :	72
5.	Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations	73
5.1	Organisation des opérations et des installations.....	73
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	75
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	76
	Surveillance et communication des politiques	76
	Recommandation :	77
5.2	Conciergerie et entretien.....	77
	Modèle de dotation / d'affectation du conseil qui appuie les normes de nettoyage et d'entretien	79
	Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel	80
	Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité	80
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien	81
	Systèmes de gestion, surveillance et soutien des projets.....	82
	Recommandation:.....	82
5.3	Gestion de l'énergie	82
	Plan de gestion de l'énergie.....	83
	Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie.....	84
	Recommandations :	85
5.4	Santé et sécurité	85
	Gestion de la santé et de la sécurité.....	86

	Recommandation :.....	87
5.5	Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	87
	Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations	88
	Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations.....	89
5.6	Gestion de la construction	90
	Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations	91
	Surveillance et présentation de la progression des projets de construction	91
	Tenue à jour de la liste approuvée de fournisseurs de services professionnels.....	92
Annexes	93
	Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel	93
	Objectifs de l'Examen opérationnel.....	93
	Portée de l'Examen opérationnel.....	93
	Méthodologie de l'Examen opérationnel	94
	L'Équipe d'examen opérationnel.....	97
	Limites de l'Examen.....	98
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	99

Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'Examen opérationnel du St. Clair Catholic District School Board (le conseil scolaire ou le SCCDSB) réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel formée de consultants externes de PricewaterhouseCoopers LLP et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'Examen opérationnel, qui a commencé le 23 février 2010, a duré 3 jours.

Introduction

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

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

En matière de rendement des élèves aux niveaux secondaire et élémentaire, les résultats du conseil scolaire révèlent une amélioration dans plusieurs domaines depuis 2002-2003. D'un point de vue opérationnel, l'Équipe d'examen a constaté que le conseil scolaire avait adopté bon nombre de principales pratiques. Parmi les points forts qui ont été relevés, mentionnons les relations de travail efficaces entre les conseillères et conseillers scolaires (le Conseil) et l'administration du conseil scolaire, un processus d'élaboration du budget bien défini, des rapports financiers intermédiaires efficaces, et l'accent mis sur la réalisation en temps opportun des opérations d'entretien des installations du conseil scolaire.

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

Gestion et administration du conseil scolaire

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

- Le Conseil a adopté les politiques *Board Governing Style* et *Board Role Description*, qui détaillent son modèle de gouvernance et précisent les rôles et responsabilités des conseillères et conseillers scolaires et de la direction de l'éducation.
- Le Conseil a déterminé quatre champs d'action stratégiques et élaboré un plan de mise en œuvre s'échelonnant sur plusieurs années.
- La direction de l'éducation rend compte aux conseillères et conseillers scolaires des progrès réalisés par rapport aux champs d'action stratégiques par l'entremise de son rapport annuel.
- Le conseil scolaire favorise de façon proactive l'engagement des intervenants du système à l'aide de divers mécanismes. La direction de l'éducation, les agentes et agents de supervision de même que les administratrices et administrateurs participent activement à de nombreux comités de secteurs et associations régionaux et provinciaux, et à un certain nombre de groupes de travail du ministère.

L'Équipe d'examen a remarqué qu'il serait profitable pour le conseil scolaire d'étendre ou d'améliorer ses activités dans plusieurs domaines.

Le programme de mise en œuvre du plan stratégique énonce les priorités stratégiques par champ d'action pour les trois à cinq prochaines années. Il cible les mesures particulières associées à chaque priorité stratégique, sans toutefois préciser d'échéanciers, de responsabilités ou d'indicateurs de réussite. Le programme de mise en œuvre est révisé et actualisé chaque année et sert de cadre pour les plans de service annuels. La direction a fait remarquer que la plupart des priorités stratégiques du programme sont en lien avec le rendement des élèves, ce qui explique que la cohérence entre le plan de mise en œuvre et les plans annuels de certains services soit moins apparente.

Le conseil scolaire a mis en place plusieurs initiatives pour soutenir la relève et le développement du talent. Actuellement, la planification de la relève et les initiatives en matière de leadership sont surtout orientées vers le leadership pédagogique au sein du

conseil scolaire. Dans l'administration du conseil scolaire, le personnel administratif du conseil scolaire offre assistance et mentorat informel au personnel désirant acquérir les compétences d'agente ou d'agent de supervision. Cependant, le conseil scolaire n'a pas de plan officiel de relève et de développement du talent. Il lui serait profitable d'élaborer ce type de plan pour les principaux postes de gestion des services scolaires et non scolaires.

Recommandations :

- En s'appuyant sur son programme de mise en œuvre pluriannuel, le conseil scolaire devrait élaborer un plan opérationnel annuel pour l'ensemble du conseil scolaire. Ce plan devrait être conforme au plan stratégique du conseil scolaire, inclure les services scolaires et non scolaires et comporter des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps.
- Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et ses activités de développement du leadership avec les initiatives du ministère dans ce domaine. Il devrait élaborer un plan formel de relève et de développement du talent qui soit conforme au document *Planification de la relève pour le leadership et perfectionnement des compétences : Attentes et continuum de mise en œuvre*.

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 structure et les liens hiérarchiques du service sont mis en évidence par un organigramme à jour.
- Le service des RH offre des formations informelles aux directions d'école sur des sujets précis en lien avec les politiques et les procédures des RH. Le service a aussi instauré plusieurs processus centralisés qui lui permettent de surveiller la conformité aux politiques et aux procédures en vigueur.
- Le conseil scolaire et les syndicats communiquent ouvertement grâce à des pratiques tant formelles qu'informelles. Pour répondre aux questions concernant les négociations collectives, le conseil scolaire a mis sur pied des comités patronaux-syndicaux pour toutes les unités de négociation.
- Le service appuie activement les activités de perfectionnement professionnel du personnel des RH et des autres groupes d'employés, au besoin.

- Le service des RH a mis en place un protocole de dotation et de recrutement de personnel qui a été communiqué à toutes les directions d'école, directions adjointes, gestionnaires, superviseuses et superviseurs et coordonatrices et coordonnateurs. Ce protocole vise à assurer la cohérence dans les approches de recrutement.
- Le conseil scolaire a amorcé un processus d'évaluation du rendement pour tout le personnel non enseignant. En conformité avec le document du ministère de l'Éducation intitulé *Appuyer l'excellence dans l'enseignement*, le conseil scolaire évalue son personnel enseignant chevronné tous les cinq ans. Le nouveau personnel enseignant est évalué au cours de la première et de la deuxième année dans le cadre du Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE).
- Le processus d'affectation du personnel permet de surveiller la conformité aux principaux paramètres politiques du ministère et du conseil scolaire, notamment l'effectif des classes, le temps de préparation, les exigences des conventions collectives et les autres orientations du conseil.
- La direction présente périodiquement des rapports sur l'affectation réelle du personnel, comparativement au plan d'allocation et au budget préliminaire approuvés.

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

Dans le plan annuel actuel du service, les objectifs sont énoncés de manière générale, et certaines mesures sont accompagnées d'échéanciers de mise en œuvre. Le plan présente aussi les exigences périodiques et les nouvelles initiatives. Le service des RH devrait améliorer sa planification annuelle en établissant des cibles et des indicateurs précis et mesurables, et il devrait préciser les responsabilités et les échéanciers des principaux objectifs mentionnés dans le plan annuel actuel. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.

Le conseil scolaire a mentionné que l'élaboration d'un programme d'encouragement à l'assiduité faisait partie de ses priorités de gestion des ressources humaines. Actuellement, le conseil scolaire utilise un logiciel spécialisé pour le suivi des absences et offre des programmes de retour au travail modifié et des programmes d'adaptation à l'ensemble du personnel. Le conseil scolaire dispose de données pour l'ensemble du conseil scolaire et de la province, lesquelles ont été recueillies et compilées par un consultant externe. Ces données portent sur l'utilisation des congés de maladie payés, la prévention des accidents et la gestion des demandes de prestations à la Commission

de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents au travail (CSPAAT). Le conseil scolaire a reconnu la nécessité de collaborer avec les syndicats pour mettre en place un programme officiel d'encouragement à l'assiduité.

La direction a mentionné qu'il y a plusieurs années, le conseil scolaire avait demandé au fournisseur de régimes d'avantages sociaux d'effectuer la vérification de certains types de réclamations. Le conseil scolaire n'a toutefois pas procédé à des vérifications indépendantes pour s'assurer que sa compagnie d'assurance se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.

La direction n'a pas effectué de sondage confidentiel sur la satisfaction des membres du personnel pour connaître leur point de vue sur les priorités du conseil scolaire ou sur les attitudes en général. Le service des RH procède à des entrevues informelles avec certains membres du personnel qui quittent le conseil scolaire.

Chaque année, le conseil scolaire adopte des pratiques normalisées pour la planification des besoins en personnel et l'affectation du personnel. Toutefois, le conseil scolaire ne dispose pas de politique ni de procédures écrites officielles à cet effet.

Recommandations :

- La direction devrait continuer à établir un programme complet d'encouragement à l'assiduité.
- La direction devrait mettre sur pied une façon d'évaluer et de présenter des rapports sur l'efficacité des méthodes et programmes d'encouragement à l'assiduité.
- La direction devrait effectuer des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.
- La direction devrait réaliser périodiquement des sondages confidentiels auprès des membres du personnel pour améliorer la communication avec ceux-ci et obtenir des données qui facilitent l'élaboration des plans de perfectionnement professionnel et des politiques en matière de ressources humaines.
- La direction devrait également continuer de mener des entrevues de fin d'emploi avec le personnel qui quitte le conseil scolaire afin d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis. La direction devrait envisager d'élaborer des politiques ou des procédures officielles au sujet des entrevues de fin d'emploi.

- La direction devrait consigner des politiques et des modalités régissant l'élaboration d'un plan de dotation en personnel et d'un processus d'affectation du personnel annuels.

Gestion financière

Le service des finances a adopté bon nombre de principales pratiques, notamment :

- Le service des finances a mis en place un manuel de procédures d'élaboration du budget qui est mis à jour chaque année au début du processus d'élaboration du budget, puis présenté au Conseil.
- Le service des finances a instauré un nouveau modèle de rapports financiers intermédiaires en se basant sur les recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP). Le premier rapport trimestriel présenté au Conseil pour l'année 2009-2010 respecte le nouveau format.
- Après avoir procédé à la vérification, les vérificateurs rédigent une lettre dans laquelle ils présentent leurs conclusions et leurs recommandations. La direction présente une réponse formelle à cette lettre de recommandation.
- Le conseil scolaire a élaboré une politique et des procédures sur les fonds gérés par les écoles, lesquelles sont en cours de révision. De plus, le conseil scolaire a mis en place un logiciel pour la gestion des fonds dans les écoles.
- Le service des finances a mis en place des procédures officielles pour la gestion comptable des recettes non tirées de subventions. Ces procédures précisent les processus d'établissement de comptes, de gestion des dépenses et de présentation de rapports sur diverses sources de recettes non tirées de subventions.
- Le conseil scolaire a établi des politiques et des modalités d'approvisionnement. La direction a fait remarquer qu'elle prévoyait revoir et mettre à jour ses politiques et modalités afin d'en assurer la cohérence avec les exigences principales des *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*.

L'Équipe d'examen a remarqué qu'il serait profitable pour le conseil scolaire d'étendre ou d'améliorer ses activités dans plusieurs domaines.

Le plan annuel du service des finances met l'accent sur des activités liées à la présentation périodique de rapports financiers et à d'autres exigences cycliques. Le plan comprend aussi plusieurs initiatives particulières. Il fait état des principaux objectifs du service; toutefois, il ne précise pas de cibles, de responsabilités ou d'échéanciers précis et mesurables. Le service des finances devrait améliorer sa planification annuelle

en établissant des cibles et des indicateurs précis et mesurables, et il devrait préciser les personnes responsables des principaux objectifs énoncés dans son plan annuel actuel ainsi que l'échéancier liés à ces objectifs. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.

Au début du processus d'élaboration de budget, la direction fait ressortir les principales difficultés budgétaires conformément au manuel de procédures d'élaboration du budget, et fait part de ces difficultés aux conseillères et conseillers scolaires pendant la première réunion sur le budget. Cependant, la direction ne consigne pas officiellement les risques liés au budget ni les stratégies d'atténuation dans un rapport qui résume la nature des risques, leur probabilité, leur incidence possible et les stratégies d'atténuation proposées.

Le directeur associé revoit les rapports financiers et les présente à titre informatif au comité consultatif de la direction de l'éducation, avant de les soumettre au Conseil. Les rapports financiers intermédiaires n'ont pas à être signés officiellement par le directeur associé et trésorier ni par le directeur de l'éducation.

Le conseil ne dispose pas de comité de vérification : toutes les questions de vérification sont gérées par le comité plénier. Le conseil scolaire attend qu'il y ait des progrès dans la mise en œuvre de l'initiative ministérielle concernant les services de vérification interne régionaux et de la nouvelle réglementation concernant les comités de vérification.

Le conseil scolaire ne se livre pas à d'importantes activités d'investissement, mais présente tout de même les résultats de ces activités dans ses états financiers. Le service des finances ne s'est pas doté d'une politique d'investissement; il souhaite toutefois le faire dans un avenir rapproché.

La direction a indiqué qu'il n'existe pas de fonction d'achat au sein du conseil scolaire et que, par conséquent, ce sont les gestionnaires et les responsables budgétaires qui s'occupent de l'approvisionnement. Le service des finances s'assure du respect de certains aspects des politiques et modalités d'approvisionnement.

La politique et les modalités d'approvisionnement se fondent sur la politique et les procédures d'autorisation budgétaire, et spécifient que la responsabilité budgétaire revient au directeur de l'éducation, au directeur associé, aux surintendances, aux gestionnaires ainsi qu'aux directions d'école. Toutes ces personnes peuvent décider de déléguer leur pouvoir d'achat, mais cela ne les relève pas de leurs responsabilités budgétaires. Toutefois, les modalités d'approvisionnement ne précisent pas les limites d'achat de chaque niveau de l'organisation, comme l'exigent les *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*.

Le conseil scolaire n'a pas mis en œuvre d'interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et en faire le paiement.

Recommandations :

- La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant le format suggéré dans la section 4.2 du présent rapport. Un plan ou un rapport officiel de gestion des risques, périodiquement revu et actualisé, permettrait aux examinateurs de mieux comprendre les rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire.
- Le conseil scolaire devrait adopter des procédures d'approbation des rapports financiers intermédiaires et mettre en place un processus de signature officielle de ces rapports par la haute direction.
- La direction devrait aller de l'avant avec son intention de créer une fonction de vérification interne indépendante en se basant sur le modèle établi par le ministère, qui consiste à partager les services entre les conseils scolaires d'une même région.
- Une fois cette fonction de vérification interne indépendante créée, la vérificatrice ou le vérificateur interne devrait préparer des plans de vérification interne et rédiger des rapports de vérification qui seront présentés au comité de vérification et à la direction.
- Conformément à la stratégie du ministère en matière de vérification interne et de comités de vérification, les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de former un comité de vérification comprenant des consultantes et des consultants externes.
- Le conseil scolaire devrait mettre en place une politique d'investissement. De plus, la direction devrait régulièrement faire part au Conseil du rendement des investissements, conformément à la politique d'investissement.
- Le conseil scolaire devrait surveiller les activités d'achat de plus près afin de s'assurer qu'elles sont conformes à ses politiques et modalités d'approvisionnement. Par exemple, la direction pourrait explorer les possibilités de s'associer avec des partenaires, comme le conseil scolaire coïncident, les municipalités ou les collèges, pour établir une fonction d'achats partagés, dans le cadre d'un accord de coopération.
- Dans le cadre de la révision des politiques et des modalités d'approvisionnement du conseil scolaire, qui a pour but de rendre ces politiques et modalités conformes aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*, la

direction devrait clairement établir les niveaux de pouvoir d'achat. Ces niveaux devraient être proportionnels aux tâches et aux responsabilités, et le conseil scolaire devrait s'assurer que les achats sont effectués dans le respect des niveaux d'autorisation établis.

- La direction devrait continuer à étudier la possibilité de mettre en place une interface électronique pour passer des commandes à ses fournisseurs, en effectuer le traitement et en faire le paiement.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Le service de gestion des installations a adopté bon nombre de principales pratiques, notamment :

- L'organigramme du service de gestion des installations met en évidence la structure du service et ses liens hiérarchiques.
- Le service de gestion des installations a mis en place des normes de nettoyage officielles, de même que des directives d'inspection pour surveiller la conformité à ces normes.
- Le modèle d'affectation du personnel de conciergerie se base sur la superficie des installations; il tient aussi compte d'autres facteurs comme des escaliers, des exigences supplémentaires de nettoyage en cas d'allergies des élèves ou du personnel, du type de classe et des gymnases.
- Le service de gestion des installations élabore un plan annuel et pluriannuel de réfection des installations du conseil scolaire. Le plan pluriannuel est un plan continu qui s'échelonne sur cinq ans.
- Le service de gestion des installations encourage la formation du personnel de conciergerie et d'entretien dans le but de soutenir le perfectionnement professionnel continu, de sensibiliser les employés aux changements réglementaires et d'assurer la sécurité au travail.
- Le service de gestion des installations tient à jour un inventaire du matériel de nettoyage et d'entretien principal.
- Le conseil scolaire dispose d'une politique concernant l'examen des installations destinées aux élèves.
- 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.

- La direction a établi un processus standard de surveillance et de présentation de la progression des projets de construction.

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

Le gestionnaire du service des installations établit d'abord les priorités annuelles du service, qu'il communique ensuite au directeur associé et trésorier. Le rapport annuel que le directeur associé présente au comité consultatif de la direction en juin dresse la liste des réalisations des services pour l'année qui vient de se terminer et les priorités de l'année à venir. Ces priorités annuelles ne sont pas consignées dans un plan opérationnel annuel de service.

Soixante-dix à quatre-vingts pour cent des produits de nettoyage utilisés par le conseil scolaire sont certifiés écologiques. Le conseil scolaire n'a pas mis en œuvre de programme d'écopropreté officiel.

Le conseil scolaire n'a pas non plus instauré de plan officiel de gestion de l'énergie. La direction a l'intention de se fonder sur les résultats des vérifications énergétiques pour élaborer son plan de gestion de l'énergie. Elle a aussi indiqué que le conseil scolaire n'assure pas le suivi des données de consommation d'énergie de ses installations en raison du manque de ressources affectées à cette fin au service de gestion des installations.

La politique du Conseil en matière de gérance de l'environnement définit de façon générale l'engagement du conseil scolaire envers la protection de l'environnement. Le conseil scolaire devrait envisager d'améliorer sa politique environnementale afin de créer un cadre pour ses activités dans le domaine de la gestion et de l'éducation environnementale et d'accroître les occasions de communication.

Le conseil scolaire a établi un ensemble de politiques et de procédures encadrant la santé et la sécurité du personnel, et il s'est doté d'un comité de la santé et de la sécurité au travail. L'administratrice de la sécurité et des questions touchant l'invalidité, qui relève du service des ressources humaines, est responsable de déterminer et de coordonner les besoins en matière de santé et sécurité, et d'en assurer le suivi pour l'ensemble du personnel du conseil scolaire. Le service de gestion des installations est responsable de certains aspects relatifs à la santé et à la sécurité au travail de son personnel, notamment des formations adaptées aux divers postes de son personnel. Le service s'occupe aussi des problèmes de santé et de sécurité en lien avec les installations dans l'ensemble du conseil scolaire; il est entre autres responsable de la politique sur l'environnement et la qualité de l'air et de la gestion de l'amiante. Le conseil scolaire ne dispose pas de stratégie ni de plan intégré qui reflèteraient les

politiques et les procédures actuelles en matière de santé et sécurité du personnel et des élèves du conseil scolaire.

Recommandations :

- Le service de gestion des installations devrait établir un plan opérationnel de service qui comprendrait des cibles et des indicateurs précis et mesurables, et qui préciserait les personnes responsables et les échéanciers pour les principales tâches. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.
- Le conseil scolaire devrait revoir le *Guide du Programme d'écopropreté* du ministère et l'utiliser pour élaborer un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique globale de gérance de l'environnement.
- En se fondant sur les résultats des vérifications énergétiques, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des objectifs quantifiables et les outils de surveillance et de gestion du plan. Le plan de gestion de l'énergie du conseil scolaire devrait prévoir 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 formel 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 établir les exigences en termes d'efficacité énergétique dans la politique et les modalités d'approvisionnement et dans la politique environnementale.
- Les bonnes initiatives de conservation mises de l'avant par le conseil scolaire devraient être communiquées aux écoles et à d'autres conseils scolaires, afin d'améliorer la reconnaissance de la bonne gestion de l'énergie au sein du système.
- La direction devrait présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.
- 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 davantage d'économies.

- Le conseil scolaire devrait continuer à chercher des moyens de consolider les factures des services publics.
- Le conseil scolaire devrait considérer la possibilité de mettre en place un plan ou une stratégie qui témoignerait de ses politiques et procédures actuelles en matière de santé et de sécurité des employés et des élèves. La direction devrait aussi envisager de créer un poste de coordination central pour l'élaboration, la mise en place et la surveillance d'un tel plan.

1. Contexte et aperçu

1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le St. Clair Catholic District School Board offre des services éducatifs à 9 364 élèves dans 29 écoles élémentaires et 3 écoles secondaires.

Entre l'exercice 2002-2003 et l'exercice 2009-2010, l'effectif du conseil scolaire a diminué de 2 511 élèves, soit environ 21,1 %. Cette tendance est appelée à se poursuivre au cours des prochaines années.

Voici l'organigramme du comité consultatif de la direction de l'éducation :

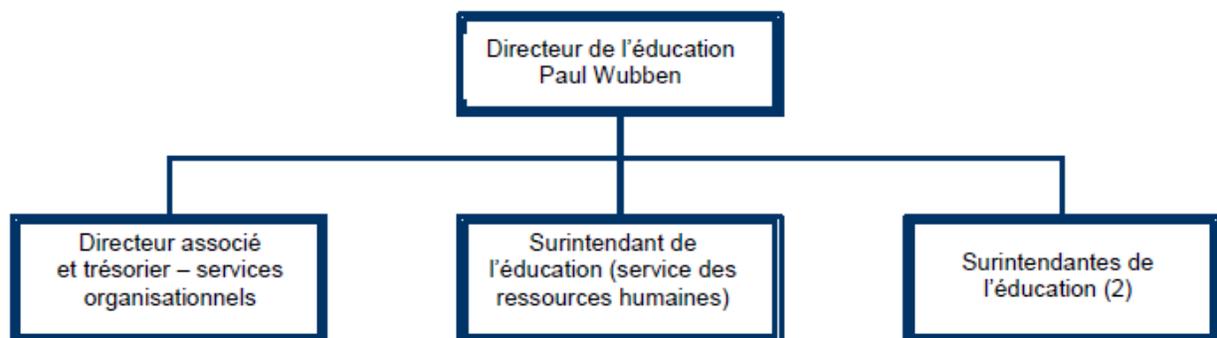


Figure 1: Comité consultatif de la direction de l'éducation du St. Clair Catholic District School Board

1.2 Principales priorités du conseil scolaire

L'énoncé de mission du conseil scolaire est le suivant :

« En marchant dans la lumière du Christ avec la paroisse et la famille, nous sommes appelés à bâtir une communauté d'apprentissage catholique inclusive, et à agir en tant que partenaires dans la formation d'apprenants à vie, entre autres par les actions suivantes :

- En vivant notre foi;
- En promouvant le rendement et l'innovation scolaires;
- En encourageant une bonne administration fondée sur l'écoute et le conseil, le leadership et la justice sociale.

Le conseil scolaire a déterminé quatre champs d'action stratégiques :

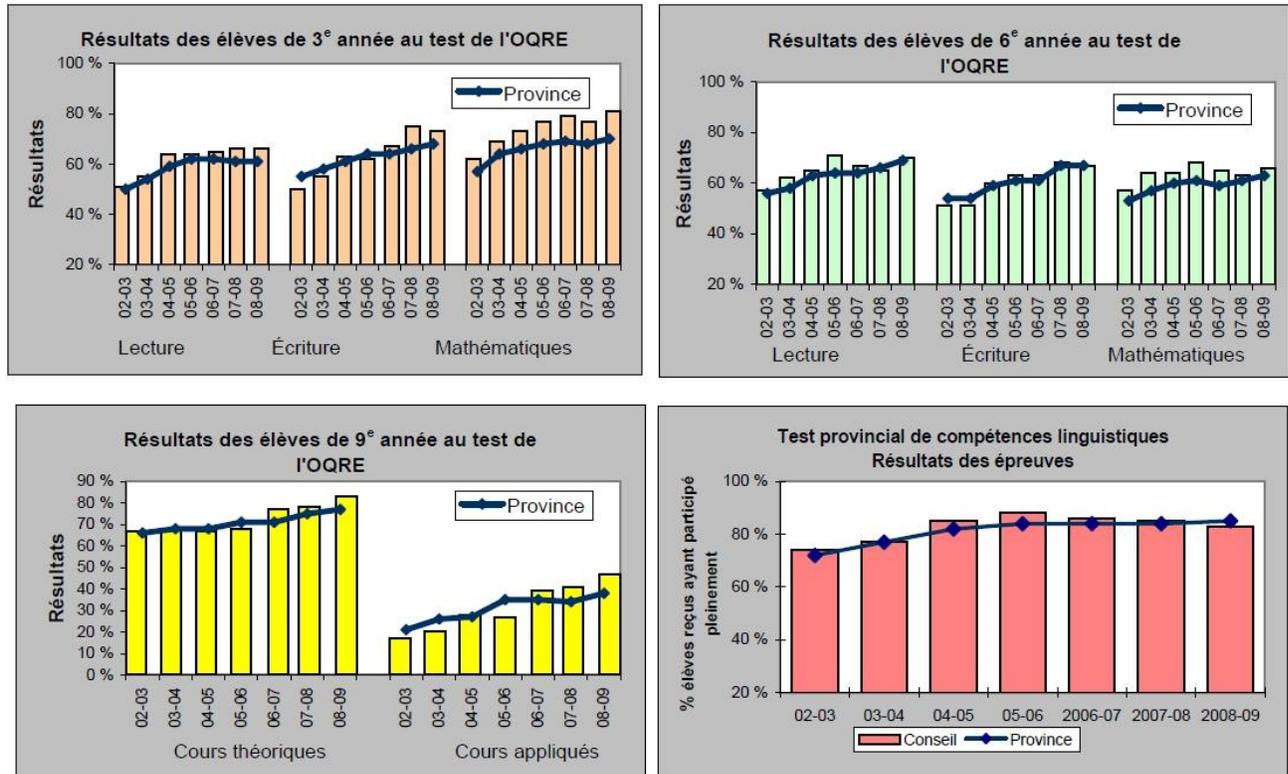
- Élaborer une vision pour construire une communauté d'apprentissage catholique inclusive et poursuivre l'initiative globale en ce sens.
- Promouvoir activement les initiatives qui contribuent à rehausser de façon importante les normes et l'excellence pédagogiques du Conseil.
- Explorer et mettre en place des stratégies de mise en œuvre d'un ensemble d'initiatives de gestion du changement, lesquelles sont essentielles au succès et à la viabilité à long terme du Conseil.
- Investir continuellement dans les stratégies qui renforcent les capacités de leadership et contribuent à une culture organisationnelle dynamique et axée sur la foi.

1.3 Rendement des élèves

Depuis 2002-2003, le conseil scolaire a réalisé des progrès dans de nombreux domaines évalués au moyen du processus de l'OQRE. Les résultats aux tests de l'OQRE des élèves de 3^e année en écriture et en mathématiques se sont améliorés de façon constante depuis 2002-2003 et se situent au-dessus de la moyenne provinciale. Leurs résultats en lecture ont fait de même (depuis une hausse importante en 2004-2005) et se situent également au-dessus de la moyenne provinciale. Les résultats des élèves de 6^e année en écriture se sont améliorés considérablement depuis 2003-2004, pour s'établir au niveau de la moyenne provinciale. Quant aux résultats en lecture, ils ont progressé et ont connu une hausse importante au cours des deux dernières années. Les résultats des élèves de 6^e année en mathématiques se sont améliorés en 2008-2009 et restent supérieurs à la moyenne provinciale.

Les résultats des élèves de 9^e année sont en constante progression depuis 2002-2003 et se situent au-dessus de la moyenne provinciale. Les résultats aux cours appliqués des élèves de 9^e année se sont améliorés au cours des dernières années et se maintiennent au-dessus de la moyenne provinciale.

Les tableaux suivants illustrent les résultats du conseil scolaire obtenus aux tests de l'OQRE au cours des six dernières années.



1.4 Sommaire financier

Au cours de l'année financière 2007-2008, le conseil scolaire a enregistré un léger déficit d'exercice, mais les états financiers 2008-2009 font état d'un surplus de plus de 36 000 \$. L'estimation révisée pour 2009-2010 laisse entrevoir un léger déficit d'exercice. Dans le contexte de la baisse des effectifs, le conseil scolaire a imposé des réductions supplémentaires dans le cadre du processus de planification budgétaire 2009-2010. L'effectif du conseil scolaire a diminué de 2 511 élèves (entre l'exercice 2002-2003 et l'exercice 2009-2010), soit environ 21,1 %. La baisse des effectifs représente le principal défi financier du conseil scolaire.

Le tableau suivant montre les principales données financières du conseil scolaire.

Données financières - résumé

	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Revenus			
Subventions générales	73 905 876 \$	76 821 742 \$	77 297 996 \$
Impôt local	22 056 793 \$	21 365 454 \$	21 215 351 \$
Revenus du conseil scolaire	1 260 394 \$	1 290 876 \$	1 164 153 \$

Revenus	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009- 2010
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	2 144 827 \$	1 734 882 \$	2 908 391 \$
Total des revenus (Annexe 9)	99 367 890 \$	101 212 954 \$	102 585 891 \$

Summary Financial Data (Dépenses)

Dépenses	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009- 2010
Dépenses de fonctionnement	93 804 177 \$	96 319 939 \$	96 776 168 \$
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	4 737 532 \$	5 046 862 \$	6 796 691 \$
Virement à/de la réserve	841 309 \$	-190 556 \$	-972 500 \$
Total des dépenses	99 383 018 \$	101 176 245 \$	102 600 359 \$
Excédent (déficit)	-15 128 \$	36 709 \$	-14 468 \$

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	5 631 157 \$	5 464 916 \$	4 949 794 \$
Réus site des élèves	90 195 \$	65 880 \$	65 880 \$
Réserve d'emprunt pour installations destinées aux élèves	4 010 032 \$	537 264 \$	86 602 \$
Réserves pour les « Lieux propices à l'apprentissage »	0 \$	2 500 000 \$	2 531 250 \$
Total des fonds de réserve	9 731 384 \$	8 568 060 \$	7 633 526 \$
Installations destinées aux élèves	0 \$	475 542 \$	695 755 \$
Produits de réserve de disposition – bâtiments scolaires	1 890 031 \$	11 766 \$	11 913 \$
Produits de réserve de disposition – autre	979 634 \$	990 900 \$	1 003 286 \$
Autres revenus reportés d'immobilisations	0 \$	1 900 000 \$	972 129 \$
Efficacité énergétique – Opérations	0 \$	129 460 \$	0 \$
Efficacité énergétique – Immobilisations	0 \$	248 519 \$	0 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Total des revenus reportés	2 869 665 \$	3 756 187 \$	2 683 083 \$
Total des réserves et des revenus reportés du conseil 12 601	12 601 049 \$	12 324 247 \$	10 316 609 \$

1.5 Principales statistiques du St. Clair Catholic District School Board

Le tableau suivant montre les principales statistiques du conseil scolaire.

Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres reels 2002-2003	Prévisions révisées 2009-2010
EQM de l'école de jour – élémentaire	8 271	6 336
EQM de l'école de jour – secondaire	3 604	3 029
Effectif total de l'école de jour	11 875	9 365

Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-2004	2009-2010
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	33%	91%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	59%	99%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	25,53	25,50
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	21%	100%
Pourc. de classes à années multiples	39%	57%

Personnel

Personnel	2003-2004	2009-2010
Enseignantes et enseignants	639	569
Aides-enseignantes et aides-enseignants	130	146
Autres personnes-ressources pour les élèves	69	68
Personnel administratif de l'école	42	40
Personnel de bureau de l'école	46	48
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	94	91

Personnel	2003-2004	2009-2010
Autre personnel hors classe	34	33
Total du personnel	1 054	995
Rapport élèves-enseignant	1:19	1:16
Employés EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)¹	88,8	106,3
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	68,5%	79,5%

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	9 407 780 \$	11 733 438 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	9 847 175 \$	10 919 746 \$
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	-439 395 \$	813 692 \$

Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-2004	2009-2010
Nombre d'écoles	35	32
Effectif total de l'école de jour	11 875	9 364
Capacité totale (places)	13 088	11 505
% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)	90,7%	81,4%
Superficie du conseil scolaire (km²)	5 505	5 505
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires	7	8

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

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

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

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

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

La présente section propose un sommaire des conclusions et des recommandations faisant suite à notre évaluation de l'adoption par le conseil scolaire des principales pratiques relatives à la gestion et à l'administration du conseil. Les conclusions présentées sont le résultat de notre examen des données fournies par le conseil scolaire et de notre travail sur le terrain, dont des entrevues avec la présidence, la direction et les cadres supérieurs du conseil 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	Preuve de l'adoption?
Le modèle de gestion du conseil scolaire définit clairement la division des tâches et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation pour le maintien de relations de travail efficaces.	Oui

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

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

Processus décisionnel

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Relève et développement du talent

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

Participation des intervenants

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

Établissement d'un modèle de gestion efficace

Le conseil scolaire a adopté un modèle de gouvernance, appuyé par des politiques, qui reflète les règles de procédures de Robert (*Robert's Rules of Order*). La politique *Board Governing Style* fournit les principes qui orientent l'approche du Conseil en matière de gouvernance, tandis que la politique *Board Role Description* décrit les responsabilités du Conseil par rapport à celles de la direction de l'éducation. Les conseillères et conseillers scolaires sont responsables du processus de gouvernance, des relations avec la direction de l'éducation, de l'encadrement de l'organe exécutif par des politiques, de l'approbation du budget, ainsi que de l'acceptation des orientations stratégiques et des objectifs annuels du conseil scolaire.

Le Conseil a pris connaissance du rapport du Comité pour l'examen de la gouvernance d'avril 2009 et, de conseil avec les autres conseils scolaires catholiques de l'Ontario, a fait part de ses commentaires à la Ontario Catholic School Trustees' Association (OCSTA), qui a formulé une réponse formelle à l'intention du ministère. Le Conseil est au fait de la nouvelle *Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires*. La nouvelle réglementation ne devrait pas entraîner de changements significatifs au modèle de gouvernance actuel du Conseil.

Le Conseil est formé de sept conseillères et conseillers scolaires, dont l'expérience varie considérablement : quatre d'entre eux en sont à leur premier mandat, tandis que les trois autres occupent leur fonction depuis dix ans ou plus. Le directeur de l'éducation et les membres de l'équipe d'administration principale demandent souvent conseil aux conseillères et conseillers scolaires de longue date, notamment pour les questions relatives aux décisions, aux activités ou aux résultats antérieurs du conseil scolaire.

Le conseil scolaire a aussi mis en place des politiques sur le rôle de l'administration générale (*Chief Executive Role*) et sur le rôle et les responsabilités de la direction de l'éducation (*Director of Education Role and Accountability*). Ces politiques stipulent que la direction est responsable de la performance opérationnelle du conseil scolaire, ce qui comprend les progrès par rapports plan stratégique et les activités organisationnelles réalisées dans les limites de la prudence et de l'éthique dictées par les politiques du Conseil. En outre, ces politiques indiquent clairement que le directeur de l'éducation est la personne-ressource du Conseil, et que toutes les directives adoptées par les conseillères et conseillers scolaires passent par lui.

L'administration principale et le Conseil maintiennent une communication ouverte. L'administration principale s'assure que les conseillères et conseillers scolaires comprennent suffisamment les diverses questions qui leur sont présentées afin qu'ils soient en mesure de prendre des décisions éclairées. Le consensus est souvent atteint au sein des membres du Conseil.

Une politique décrit clairement le rôle de la présidence du Conseil. La présidence et la vice-présidence du Conseil cultivent une relation de confiance avec la direction de l'éducation. D'ailleurs, le directeur de l'éducation et la présidente occupent leur poste respectif depuis quatre ans. Lorsqu'un problème pourrait tant relever de l'un que de l'autre, la présidence et la direction se rencontrent afin de clarifier la question. La vice-présidence du Conseil a mentionné que les conseillères et conseillers scolaires se fiaient à la direction de l'éducation et à sa capacité à résoudre efficacement les questions d'ordre opérationnel du conseil scolaire.

Les conseillères et conseillers scolaires doivent respecter un code de conduite qui expose les principes relatifs aux conflits d'intérêts et à l'autorité individuelle et collective.

Les nouvelles conseillères et les nouveaux conseillers scolaires reçoivent une formation en orientation qui porte sur leurs rôles et responsabilités et reçoivent une reliure qui contient des documents d'orientation et des politiques. La direction de l'éducation rencontre les nouvelles conseillères et les nouveaux conseillers scolaires afin de leur présenter un aperçu du modèle de gouvernance et de la façon dont l'administration principale collabore avec le Conseil. De plus, la Ontario Catholic School Trustees Association (OCSTA) offre des formations aux nouvelles conseillères et aux nouveaux conseillers scolaires.

Chaque année, en août, le Conseil procède à une évaluation officielle du rendement de la direction de l'éducation. Le directeur de l'éducation rencontre les conseillères et les conseillers scolaires, qui évaluent son rendement par rapport au plan stratégique. Au cours de cette rencontre, la direction de l'éducation présente les objectifs pour l'année à venir, les réalisations de l'année antérieure et les prochaines étapes. À la suite de cette rencontre, la direction prépare un rapport, qu'elle présente au Conseil. Les objectifs annuels de la direction de l'éducation sont établis en fonction du plan stratégique du conseil scolaire. Au cours des dernières années, la direction a élargi ses objectifs de façon à y inclure des responsabilités en matière de leadership, comme le développement de la conscience communautaire et la communication avec les intervenants.

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

En 2006, un consultant externe a aidé le conseil scolaire à se doter d'un plan stratégique. L'élaboration de ce plan a nécessité la consultation à grande échelle de nombreux intervenants, par l'intermédiaire de 23 groupes de discussion, d'une multitude d'entrevues et d'un sondage réalisé auprès des membres du doyenné. Un atelier d'une journée complète sur la planification stratégique, auquel a participé tout un éventail de groupes d'intervenants, a aidé à faire la synthèse des priorités stratégiques et à formuler le plan stratégique.

Dans le cadre du processus de planification stratégique, le conseil scolaire a actualisé sa vision et sa mission. Le plan présentait aussi les principes et valeurs fondamentaux du conseil scolaire. La nouvelle mission du conseil scolaire est la suivante :

« En marchant dans la lumière du Christ avec la paroisse et la famille, nous sommes appelés à bâtir une communauté d'apprentissage catholique inclusive, et à agir en tant que partenaires dans la formation d'apprenants à vie, entre autres par les actions suivantes :

- En vivant notre foi;

- En promouvant le rendement et l'innovation scolaires;
- En encourageant une bonne administration fondée sur l'écoute et le conseil, le leadership et la justice sociale.

Le plan d'action expose quatre principaux champs d'action, lesquels sont accompagnés d'initiatives concrètes. Les quatre champs d'action stratégiques sont les suivants :

- Élaborer une vision pour construire une communauté d'apprentissage catholique inclusive et poursuivre l'initiative globale en ce sens.
- Promouvoir activement les initiatives qui contribuent à rehausser de façon importante les normes et l'excellence pédagogiques du Conseil.
- Explorer et mettre en place des stratégies de mise en œuvre d'un ensemble d'initiatives de gestion du changement, lesquelles sont essentielles au succès et à la viabilité à long terme du Conseil.
- Investir continuellement dans les stratégies qui renforcent les capacités de leadership et contribuent à une culture organisationnelle dynamique et axée sur la foi.

Le directeur de l'éducation, en consultation avec l'administration principale, a élaboré un programme de mise en œuvre du plan stratégique qui énonce les priorités stratégiques par champ d'action pour les trois à cinq prochaines années. Il cible les mesures particulières associées à chaque priorité stratégique, sans toutefois préciser d'échéanciers, de responsabilités ou d'indicateurs de réussite. Le programme de mise en œuvre est révisé et actualisé chaque année et sert de cadre pour les plans de service annuels. La direction de l'éducation s'assure de la conformité de ses rapports annuels sur le rendement (présentés au Conseil) avec ses priorités stratégiques. La direction a fait remarquer que la plupart des priorités stratégiques du programme sont en lien avec le rendement des élèves, ce qui explique que la cohérence entre le plan de mise en œuvre et les plans annuels de certains services soit moins apparente.

Il y a environ deux ans, l'administration principale a retenu les services d'un consultant externe pour actualiser certains aspects de son plan stratégique. La direction a toutefois mentionné qu'un nouveau processus de planification stratégique devait être mis en branle dans un futur rapproché. Le plan stratégique est publié sur le site Web du conseil scolaire.

Chaque été, la direction de l'éducation organise une séance de réflexion sur la planification à l'intention de l'équipe de la haute direction du conseil scolaire. Cette séance permet à chaque service de présenter les initiatives lancées, mais aussi les réalisations de l'année qui s'est terminée et les priorités et les plans pour l'année à

venir. L'équipe de la haute direction formule des commentaires, recherche des synergies et s'assure de l'uniformité de l'approche opérationnelle du conseil scolaire. Les plans des services sont ensuite finalisés en fonction des commentaires formulés lors de la séance de planification.

Pour rester au courant des fonctions, priorités et activités des services, le Conseil accorde à ces derniers un temps de parole pendant ses réunions ordinaires. Au cours des réunions du personnel administratif, qui ont lieu quatre fois par année, les services présentent aux directeurs d'école un rapport des progrès réalisés par rapport à leurs plans annuels.

Le conseil scolaire élabore également son plan annuel d'amélioration conformément au Cadre pour l'efficacité des écoles du ministère. Ce plan contient des cibles précises en matière de rendement des élèves. La direction de l'éducation fait état des progrès réalisés par rapport à ces cibles dans son rapport annuel, lequel est publié sur le site Web du conseil scolaire. De plus, à chaque réunion du Conseil, une direction d'école est appelée à présenter le plan d'amélioration de son école.

Processus décisionnel

La politique du Conseil en matière de règlements de procédure définit les protocoles régissant les activités du Conseil, comme les réunions, le déroulement des réunions, les motions, les procédures de vote, les comités, la gestion et l'administration, les finances et les relations publiques.

Chaque été, l'administration principale fixe le calendrier des réunions du Conseil afin de préciser les dates de présentation des principaux rapports et autres exposés. Chaque service se voit allouer un temps de parole pour présenter ses activités. De même, une période est réservée aux directions d'école et aux élèves pour la présentation des plans d'amélioration des écoles. Le calendrier prédéfini facilite les activités du Conseil en définissant clairement les échéanciers de divers rapports présentés par l'administration principale aux conseillères et conseillers scolaires.

Les règlements de procédure décrivent le déroulement normal de l'ordre du jour des réunions du Conseil. Avant chaque réunion, la direction de l'éducation rencontre son comité consultatif afin de revoir l'ordre du jour et de s'assurer que les rapports qui seront présentés et tout autre point à l'ordre du jour sont prêts. La présidence et la vice-présidence du Conseil rencontrent ensuite la direction de l'éducation pour mettre la dernière main à l'ordre du jour puis distribuent les documents pertinents avant la réunion. De plus, la direction de l'éducation, la présidence et la vice-présidence déterminent les points qui, conformément aux règlements, doivent être discutés à huis clos. En général, la direction de l'éducation et le Conseil comprennent bien les

questions abordées pendant les réunions du Conseil, et savent différencier celles présentées à des fins d'information de celles présentées à des fins de validation.

Le comité plénier écoute les exposés, discute de certains points et planifie l'orientation du conseil scolaire. Le Conseil a aussi mis en place d'autres comités permanents, comme le comité consultatif du Conseil, le Comité consultatif pour l'enfance en difficulté, le comité consultatif sur la foi catholique et le comité mixte de santé et de sécurité. Au besoin, le Conseil crée des comités spéciaux.

La politique sur les directives relatives à l'élaboration de politiques précise les processus et les responsabilités associés à la préparation des projets de politique en vue de leur présentation au Conseil. En 2006, le directeur de l'éducation a établi un calendrier dans le but de réviser et d'actualiser toutes les politiques sur une période de trois ans. Étant donné que le calendrier ne couvre qu'un cycle de renouvellement, la direction a l'intention d'établir un nouveau cycle en 2011, à la suite de l'élection des conseillères et des conseillers scolaires. Dans le cadre de l'initiative d'examen des politiques, les conseillères et conseillers scolaires ont révisé et modifié la structure et le modèle de présentation des politiques. Le nouveau modèle définit plus clairement la différence entre les énoncés de politique et les procédures opérationnelles. Les procédures sont élaborées par l'administration du conseil scolaire et présentées à titre informatif aux conseillères et conseillers scolaires.

Le conseil scolaire diffuse également les notes de service de la direction de l'éducation qui donnent suite à des incidents particuliers survenus à l'intérieur ou à l'extérieur du conseil scolaire, dans le but d'atténuer les risques que des incidents semblables se reproduisent. Ces notes de service sont envoyées à l'ensemble du conseil scolaire, et certaines peuvent être intégrées aux politiques du Conseil.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

L'administration du conseil scolaire relève de la direction de l'éducation et est formée des services organisationnels et des services d'apprentissage. Les services organisationnels comprennent le service des finances, le service de gestion des installations, le service de l'information, le service des transports, le service de la planification et le service de la paie et des avantages sociaux. Le service des ressources humaines fait partie des services d'apprentissage.

L'équipe d'administration principale est représentée par le comité consultatif de la direction de l'éducation, composée du directeur associé des services organisationnels et trésorier et des trois surintendances de l'éducation.

Le conseil scolaire a affiché sur son site Web un organigramme à jour, un répertoire du personnel de chaque service et les coordonnées du personnel.

Relève et développement du talent

Le conseil scolaire a mis en place plusieurs initiatives pour soutenir la relève et le développement du talent. Le surintendant de l'éducation responsable du service des ressources humaines est à la tête d'un programme de discernement du leadership catholique. Dans le cadre de ce programme, des rencontres sont organisées quatre fois par année, en soirée, afin de sensibiliser les éventuels candidats aux postes de direction d'école et direction adjointe et de mesurer leur intérêt. Le conseil scolaire a considéré la possibilité de mettre en place un programme de suivi pour les candidats désirant parfaire leurs compétences relatives aux tâches administratives.

Depuis plusieurs années, le conseil scolaire gère le programme menant à la qualification de direction d'école. En raison de la vaste zone géographique qu'il couvre, le conseil scolaire n'a pas constitué de bassin de directrices ou de directeurs d'école.

Dans l'administration du conseil scolaire, des activités de mentorat informel ainsi que de l'aide sont offertes au personnel désirant acquérir les compétences d'agente ou d'agent de supervision. Cependant, le conseil scolaire n'a pas de plan officiel de relève et de développement du talent. Il n'en demeure pas moins qu'il serait profitable pour le conseil scolaire d'élaborer un plan de relève officiel pour les principaux postes de gestion des services scolaires et non scolaires.

Participation des intervenants

Le conseil scolaire dispose d'une vaste gamme de mécanismes officiels pour encourager la communication et la participation des intervenants. Un superviseur des communications et des relations avec la collectivité appuie le directeur de l'éducation dans ses relations avec les intervenants et les médias. Le directeur publie régulièrement des articles dans le bulletin d'information des écoles sur l'apprentissage des élèves. Le conseil scolaire publie mensuellement un bulletin d'information à l'intention du personnel ainsi qu'un journal semestriel intitulé *The Beacon*. Le superviseur des communications et des relations avec la collectivité compile régulièrement les condensés des médias qu'il transmet ensuite aux conseillères et conseillers scolaires et à la direction de l'éducation.

Le conseil scolaire s'est doté d'un comité consultatif du Conseil, qui est en fait un comité de participation des parents à l'échelle du conseil scolaire. Ce comité est une tribune qui permet d'échanger de l'information avec la communauté des parents et de recevoir des commentaires sur les activités et les initiatives du conseil scolaire.

Recommandations :

- En s'appuyant sur son programme de mise en œuvre pluriannuel, le conseil scolaire devrait élaborer un plan opérationnel annuel pour l'ensemble du conseil

scolaire. Ce plan devrait être conforme au plan stratégique du conseil scolaire, inclure les services scolaires et non scolaires et comporter des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps.

- Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et ses activités de développement du leadership avec les initiatives du ministère dans ce domaine. Il devrait élaborer un plan formel de relève et de développement du talent qui soit conforme au document *Planification de la relève pour le leadership et perfectionnement des compétences : Attentes et continuum de mise en œuvre*.

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



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

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

3.1 Organisation des ressources humaines

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

- déterminer si des politiques et modalités appropriées sont établies et tenues à jour pour appuyer les fonctions et priorités en matière de ressources humaines, et si elles correspondent aux orientations du conseil scolaire;
- déterminer si un plan annuel du service définissant des buts et priorités conformes aux orientations stratégiques du conseil scolaire a été établi;
- déterminer si les rôles et responsabilités du personnel appuient les principales fonctions, activités et pratiques du service des ressources humaines;
- déterminer les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales pratiques liées à l'organisation des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Le service des 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 requis (p. ex., professionnel en ressources humaines agréé).	Oui

Surveillance et communication des politiques

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Tous les ans, en août, le service des ressources humaines (RH) prépare un rapport pour l'administration principale, dans lequel sont énoncés les objectifs et les plans d'action connexes. Les objectifs sont décrits de manière générale, et certaines mesures du plan d'action sont assorties d'échéancier de mise en œuvre. Le plan comprend les exigences cycliques annuelles et les nouvelles initiatives. Les priorités du service pour l'année à venir sont abordées avec l'équipe d'administration principale pendant une

retraite qui a lieu tous les mois de juillet. Le plan de service 2009-2010 contient les principaux objectifs suivants :

- Coordonner la participation du Conseil dans divers griefs et arbitrages;
- Organiser les réunions du comité mixte de liaison;
- Planifier l'utilisation des fonds de perfectionnement professionnel alloués en vertu de l'entente conclue dans le cadre de la table provinciale de discussion (TPD) pour le perfectionnement professionnel du Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP);
- Offrir de la formation en santé et en sécurité, conformément aux dispositions législatives;
- Compléter un processus d'évaluation des postes pour le personnel du groupe de soutien administratif (GSA);
- Mettre à jour les descriptions de travail du personnel du SCFP, de l'Association of Professional Student Services Personnel (A.P.S.S.P.) et du GSA;
- Mettre en place un programme d'orientation pour les nouvelles administratrices et les nouveaux administrateurs scolaires;
- Mettre en place et surveiller le Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PINPE), le Système d'évaluation du rendement du personnel enseignant et les évaluations de rendement du personnel non enseignant.
- Élaborer une politique d'encouragement à l'assiduité et mettre en œuvre un processus de gestion proactive des employées et employés qui s'absentent à outrance et de façon régulière;
- Élaborer des projets de politiques et de procédures et instaurer des formations, conformément à la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* ;
- Réviser et actualiser le programme d'intervention en cas d'urgence des écoles et préparer un plan intégré d'intervention en cas d'urgence pour la collectivité;
- Élaborer un programme de perfectionnement professionnel sous le signe du discernement du leadership catholique.

Le service des ressources humaines présente à l'administration principale un rapport trimestriel qui porte sur les réalisations par rapport au plan. Ce rapport expose les objectifs annuels et les plans d'action, ainsi que l'état de mise en œuvre des mesures prévues. À l'échelle du service, le surintendant des RH organise des réunions mensuelles avec le personnel pour discuter des progrès réalisés par rapport au plan.

Chaque année est prévue au calendrier des réunions du Conseil une période pour que le service des RH présente un exposé. Le dernier exposé du service a permis au surintendant des RH de donner un aperçu de la fonction, des rôles et des responsabilités du service des RH.

Le service des RH devrait améliorer sa planification annuelle en établissant des cibles et des indicateurs précis et mesurables, et il devrait préciser les responsabilités et les échéanciers des principaux objectifs mentionnés dans le plan annuel actuel. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le surintendant de l'éducation responsable du service des ressources humaines (qui relève de la direction de l'éducation) est membre du groupe des services d'apprentissage du conseil scolaire. Il s'occupe aussi du curriculum des écoles catholiques élémentaires et du Cadre pour l'efficacité des écoles. Les liens hiérarchiques entre les ressources humaines et les services d'apprentissage sont le reflet du rôle déterminant joué par le service des RH dans la prestation de services au personnel scolaire du conseil. Le surintendant est assisté d'un surintendant adjoint, qui s'occupe principalement de la dotation en personnel scolaire. Le coordonnateur du service des ressources humaines (qui relève directement du surintendant) est chargé des opérations quotidiennes du service des ressources humaines et des services de la santé et de la sécurité au travail, ainsi que de l'atteinte des objectifs et des priorités du service. De plus, il appuie le surintendant responsable des RH au pour toute question en lien avec les relations de travail, et partage avec lui la responsabilité des négociations collectives.

Le service des RH dispose d'un organigramme à jour. Le service procède actuellement à l'évaluation complète des postes de l'ensemble du personnel administratif non syndiqué, et a préparé une mise à jour des descriptions de travail. Les coordonnées du personnel clé des RH sont affichées sur le site Web du conseil scolaire.

La qualification des employés des RH dépend de leur description de travail, de leur expérience et de leurs compétences. Le coordonnateur du service des ressources humaines est titulaire d'un certificat en gestion des ressources humaines et d'une maîtrise en relations industrielles.

Surveillance et communication des politiques

Le service des RH est responsable de la mise en œuvre des politiques du conseil scolaire relatives à l'embauche et au recrutement, à la santé et à la sécurité au travail et à l'évaluation du rendement, de même que de divers programmes de soutien accessibles aux employés. Toutes les politiques sont affichées sur le site Web du conseil scolaire.

Le service des RH offre des formations informelles aux directions d'école sur des sujets précis en lien avec les politiques et les procédures des RH. Les mises à jour sur les politiques et les procédures sont d'ailleurs présentées par le service au cours des rencontres régulières avec les directions d'école. De plus, avant le début de chaque année scolaire, le service transmet aux directions d'école des renseignements précis qu'ils doivent communiquer au personnel lors de la première réunion du personnel. Le service des RH présente aussi les mises à jour sur les politiques et les procédures lors des réunions régulières des directions adjointes, qui ont lieu quatre à cinq fois par année. Le service des RH actualise régulièrement la reliure préparée à l'intention des directions d'école et des administratrices et administrateurs, laquelle contient des politiques, des procédures et des directives, et constitue une ressource pour différentes questions relatives au RH.

Le service a instauré plusieurs processus centralisés qui permettent au personnel des RH de surveiller la conformité aux politiques et aux procédures en vigueur.

3.2 Gestion des ressources humaines

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion des RH et 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	Preuve de l'adoption?
Les politiques et les procédures administratives de recrutement sont revues chaque année et alignées sur la planification du personnel appuyant le rendement des élèves.	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	Preuve de l'adoption?
La direction des RH et les conseillères et conseillers scolaires ont établi des comités patronaux-syndicaux.	Oui
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	Preuve de l'adoption?
La direction des RH a des politiques et modalités relatives à un système d'évaluation du rendement des employés pour tout le personnel.	Oui
La direction des RH tient à jour et communique des politiques et modalités disciplinaires officielles pour tout le personnel.	Oui
Le service des RH appuie activement les activités de perfectionnement professionnel du conseil scolaire.	Oui

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

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

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Le traitement de la paie est séparé des données sur le personnel et les modifications des données sont bien contrôlées.	Oui
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 revu régulièrement et modifié au besoin.	Oui

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction des RH effectue régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions du régime d'avantages sociaux.	Non
Les données sur le personnel sont automatiquement synchronisées entre le conseil scolaire et les sociétés externes (c.-à-d. les données du Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario [RREO], du Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario [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

Surveillance de la satisfaction du personnel

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

Recrutement et embauche du personnel

La direction du service des RH a indiqué que le conseil scolaire recrute de façon proactive du personnel enseignant permanent, suppléant et de langue française. Cependant, on recrute habituellement le personnel enseignant permanent à partir de la liste du personnel suppléant. Lorsque des postes se libèrent, le conseil scolaire reçoit généralement un nombre suffisant de demandes d'emploi de candidates et candidats qualifiés, ce qui a incité le conseil scolaire à diminuer ses activités de recrutement au cours des dernières années. Toutefois, lorsque le conseil scolaire a des besoins particuliers en matière de recrutement, par exemple pour du personnel enseignant de langue française, il visite les salons de l'emploi des universités de la région, comme l'Université de Western Ontario et l'Université de Windsor. Le conseil scolaire utilise aussi le site Web « applique à l'éducation » pour annoncer ses offres d'emploi et publie des annonces dans les journaux et sur son site Web.

Le service des RH a mis en place un protocole en matière de dotation et de recrutement du personnel. Ce protocole, qui a été transmis à l'ensemble des directions d'école, des directions adjointes, des gestionnaires, des superviseuses et superviseurs et des coordonnatrices et coordonnateurs, vise à assurer l'uniformité des approches de dotation en personnel. Il contient des critères précis définissant la composition des comités chargés des entrevues, le processus de publication d'offres d'emploi, le processus de recrutement et les conditions minimales d'accès à la profession pour diverses catégories d'employés. Le service des RH a également mis en place une liste de contrôle pour aider l'équipe d'entrevue à recruter du nouveau personnel et à assurer le respect de toutes les exigences.

Le service des RH a préparé trois listes regroupant les classes d'emplois qui font l'objet de recrutement fréquent :

- *Liste du personnel occasionnel* – personnel approuvé pour les postes occasionnels;
- *Liste du personnel préféré* – personnel qui a satisfait à toutes les exigences d'approbation préalables pour chaque classe d'emplois ;

- *Liste du personnel permanent* – tout le personnel permanent à temps plein et à temps partiel.

Une liste du personnel enseignant suppléant est accessible dans le programme utilisé par le conseil scolaire pour surveiller l'assiduité du personnel. D'autres listes sont régulièrement actualisées et affichées sur le site Web des ressources du personnel administratif interne.

Lorsqu'un poste se libère, l'employée ou l'employé approprié – que ce soit la superviseure ou le superviseur, la coordonatrice ou le coordonateur, la gestionnaire ou le gestionnaire, la direction d'école ou la surintendance – signe un formulaire de demande de poste et l'envoie au service des RH pour enclencher le processus d'embauche pour les nouveaux postes temporaires ou permanents. La demande est ensuite approuvée par le coordonnateur du service des ressources humaines ou le surintendant adjoint responsable des ressources humaines. Le surintendant des RH approuve les demandes relatives aux postes nouvellement créés ou aux postes qui augmentent la taille actuelle des effectifs. Tous les nouveaux postes sont approuvés par le comité consultatif de la direction de l'éducation.

Le conseil scolaire s'est doté d'une politique relative à l'égalité des chances, ainsi que de politiques en matière de vérification des antécédents criminels et de déclaration d'infraction, dont les exigences sont énoncées dans le protocole.

Le personnel du service des RH participe à toutes les entrevues d'emploi, à l'exception de celles pour l'embauche du personnel de l'administration principale. Les conseillères et conseillers scolaire ne prennent pas part au processus d'embauche. Après avoir procédé aux entrevues des candidates et candidats aux postes de personnel enseignant temporaire, suppléant et à long terme, un membre de l'équipe d'entrevue prépare une offre d'emploi et transmet une recommandation d'embauche à l'agente de dotation appropriée, c'est-à-dire à l'agente responsable des ressources humaines pour le personnel non scolaire ou à l'agente de planification pour le personnel scolaire. Tous les postes permanents du personnel enseignant doivent être approuvés par le surintendant des RH. Les postes du personnel non enseignant permanent sont quant à eux soumis à l'approbation des surintendances responsables des postes en question. Pour l'embauche de personnel syndiqué, le service des RH respecte les dispositions des conventions collectives.

Relations de travail

En général, le conseil scolaire maintient une communication ouverte avec les syndicats, grâce à des pratiques formelles et informelles. Le conseil scolaire a mis sur pied des comités mixtes de liaison pour chaque unité de négociation. Les comités discutent de sujets de préoccupation partagée, échangent des renseignements, favorisent les

relations positives entre le syndicat et la direction, et tentent de résoudre les litiges avant qu'ils ne se transforment en griefs. Il peut aussi arriver que les comités discutent de questions relatives à l'interprétation des contrats.

Le conseil scolaire a récemment mis en place des comités mixtes de liaison avec le personnel enseignant suppléant et le personnel enseignant de l'élémentaire et du secondaire de l'Association des enseignantes et des enseignants catholiques anglo-ontariens. La direction a mentionné que le conseil scolaire continue de renforcer ses liens avec l'Association des enseignantes et des enseignants catholiques anglo-ontariens.

La direction a indiqué qu'elle a développé des relations de travail positives avec le SCFP, et que la plupart des griefs sont réglés dès leur stade embryonnaire, selon un procédé informel. Cette façon de faire a permis de réduire au minimum le nombre de griefs de la SCFP. De plus, des relations positives et axées sur le respect unissent la direction et le syndicat de l'Association of Professional Student Services Personnel (A.P.S.S.P.).

L'approche du conseil scolaire consiste également à résoudre rapidement et efficacement les questions liées au travail. Le personnel des RH offre des conseils et de l'assistance aux directions d'école, au personnel administratif et à la haute direction au sujet de l'interprétation des contrats et du traitement des griefs potentiels.

Processus d'évaluation du rendement des employés

Le conseil scolaire a établi un processus d'évaluation du rendement pour tout le personnel non enseignant, y compris les aides-enseignantes et aides-enseignants, le personnel de conciergerie, le personnel d'entretien et l'ensemble du personnel administratif de l'administration centrale et du service des installations. La politique et les procédures officielles relatives à la supervision et à l'évaluation du rendement du personnel comprennent des directives à l'intention des superviseuses et superviseurs sur la façon de mener à bien une évaluation du rendement. La politique prévoit que l'évaluation du rendement du personnel non enseignant doit se faire tous les cinq ans. Chaque année, à la fin du mois d'octobre, le service des RH rappelle aux superviseuses et superviseurs les évaluations qui doivent être effectuées au cours de l'année. Le service des RH assure également un suivi auprès des superviseuses et superviseurs lorsqu'une évaluation n'a pas été réalisée tel que prévu.

Selon les procédures établies, les nouveaux membres du personnel doivent se soumettre à deux évaluations du rendement dans les six mois suivant leur entrée en fonction. La première évaluation probatoire a lieu au cours des 12 premières semaines de travail. La deuxième évaluation se déroule quant à elle 24 semaines après l'embauche. Une superviseuse ou un superviseur peut aussi décider de procéder à une évaluation du rendement au besoin, et mener des évaluations plus fréquentes s'il y a

lieu. Dans certains cas, le personnel peut aussi demander à être soumis à une évaluation du rendement. La procédure administrative décrit les étapes du processus d'évaluation, de même que la marche à suivre en cas de résultats insatisfaisants. Le service des RH a élaboré des formulaires et des modèles normalisés d'évaluation du rendement pour le personnel non enseignant, lesquels sont intégrés au document de la politique et des procédures.

En conformité avec le document du ministère de l'Éducation intitulé *Appuyer l'excellence dans l'enseignement*, le conseil scolaire évalue son personnel enseignant chevronné tous les cinq ans. Le nouveau personnel enseignant est évalué au cours de la première et de la deuxième année dans le cadre du Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE). La direction a indiqué que quelques évaluations du rendement du PIPNE avaient lieu chaque année et qu'elles faisaient l'objet d'un suivi par le service des RH, qui transmettait ensuite les résultats à l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (OEEO) à la fin de chaque année.

La direction aide les directions d'école à mener les évaluations du rendement du personnel enseignant, et offre de la formation en cours d'emploi officielle. Le service des RH a aussi donné aux directions d'école de la formation sur les évaluations du rendement du personnel non enseignant et leur a fourni des documents d'orientation qui comprennent des critères d'évaluation pour les aides-enseignantes et aides-enseignants, les secrétaires et les concierges. L'évaluation du rendement de ces employées et employés est une responsabilité partagée. En effet, le service des RH est responsable de l'affectation du personnel non enseignant dans les écoles et de la création de possibilités de perfectionnement professionnel. Les autres responsabilités sont assumées par les leaders de services suivants :

- Direction d'école chargée de l'éducation de l'enfance en difficulté pour les aides-enseignantes et aides-enseignants;
- Coordinatrice du service de planification pour les secrétaires d'école;
- Superviseur du service des installations pour les concierges.

Le conseil scolaire procède à l'évaluation des directions d'école et des directions adjointes depuis plusieurs années. Le conseil scolaire a élaboré un modèle d'épanouissement professionnel pour le personnel administratif des écoles catholiques, lequel fournit des outils normalisés pour les autoévaluations et pour les évaluations réalisées par les superviseuses et superviseurs. On procède actuellement à l'examen du processus d'évaluation du rendement des administratrices et administrateurs scolaires afin de le rendre conforme au cadre de leadership. La direction attend les résultats de la mise en place du cadre par les conseils scolaires ayant pris part au

projet pilote afin de cerner les principales modifications qui devront être apportées au processus actuel.

Le service des RH veille à l'achèvement des évaluations du rendement et établit la liste des évaluations à venir, laquelle est présentée lors de la réunion du personnel administratif au mois d'août. Les évaluations de rendement complétées sont transmises au service des RH et font l'objet d'un suivi dans le logiciel de gestion des ressources humaines du conseil scolaire. Le service des RH continue de veiller à l'achèvement des évaluations du rendement pendant l'année, et informe les directions d'école des évaluations qui n'ont pas été complétées. Une fois terminées, les évaluations du personnel du personnel non enseignant sont transmises au service des RH et versées au dossier de l'employée ou de l'employé. La date d'achèvement de l'évaluation est enregistrée dans le registre électronique de l'employée ou de l'employé en question. Le service des RH rend compte des évaluations du rendement en cours et effectue un suivi pour en assurer l'achèvement.

La direction a recours à des mesures disciplinaires progressives pour gérer les problèmes de discipline avec le personnel. Le service des RH a élaboré un document d'orientation officiel qui porte sur les mesures disciplinaires, lequel a fait l'objet de discussions avec le personnel administratif. Le document d'orientation est conforme aux exigences de la convention collective concernant les mesures disciplinaires et de renvoi. L'administration principale avise les conseillères et conseillers scolaire des congédiements, mais il n'est pas nécessaire d'obtenir leur approbation préalable.

Le service des RH appuie les activités de perfectionnement professionnel du personnel des RH et des autres groupes d'employés, lorsque le besoin se fait sentir. Le service participe à la formation du personnel pour des sujets particuliers en lien avec les RH, comme l'accessibilité, la santé et la sécurité. Le service des RH collabore avec les syndicats afin de cerner les priorités en matière de perfectionnement professionnel pour le personnel syndiqué. Les syndicats font part de leurs commentaires au sujet du perfectionnement professionnel pendant les rencontres des comités mixtes de liaison, puis le service des RH les transmet aux personnes responsables des groupes d'employés en question.

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

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

Une des priorités actuelles du conseil scolaire en matière de gestion des ressources humaines est l'élaboration d'un programme d'encouragement à l'assiduité. Le conseil scolaire utilise actuellement un logiciel spécialisé pour le suivi des absences, et les employées et les employés enregistrent directement leurs absences dans le système. La superviseure ou le superviseur approuve ensuite les absences et assure le suivi du taux d'absentéisme. Le service des RH n'a pas fixé de seuil précis quant au nombre d'absences qui requièrent des mesures de suivi. Toutefois, la superviseure ou le superviseur identifient les membres du personnel qui présentent un nombre assez élevé d'absences, et peut ensuite aviser le service des RH et demander un rapport sur leur taux d'absentéisme. La superviseure ou le superviseur peut aussi demander l'appui du coordonnateur du service des ressources humaines pour rencontrer l'employée ou l'employé en question, revoir ses absences et en discuter. De plus, les superviseures et superviseurs ont un accès direct au système informatisé de suivi des présences et peuvent consulter les renseignements relatifs aux absences. La direction a mentionné que le nombre d'absences peut être inscrit dans une section prévue à cet effet dans les formulaires d'évaluation du rendement du personnel non enseignant. La superviseure ou le superviseur peut prendre connaissance de cette donnée et entamer une discussion dans le cadre du processus d'évaluation du rendement, ou selon les besoins.

Le conseil scolaire offre à tout le personnel le programme de retour au travail modifié et le programme d'adaptation des conditions de travail. Il s'est aussi doté de politiques et de procédures administratives officielles qui précisent les rôles et les responsabilités de la direction d'école ou des gestionnaires, du service des RH et du personnel en général. Les procédures font également état des exigences en matière de présentation de rapports et de la marche à suivre concernant l'adaptation des conditions de travail et des formulaires normalisés. Le personnel qui s'absente pour une longue période doit aviser l'administratrice de la sécurité et des questions touchant l'invalidité, qui examine les crédits pour les congés de maladie, les vacances et les invalidités de longue durée. L'administratrice rassemble ensuite les renseignements médicaux, élabore un plan de retour au travail et aide l'employée ou l'employé à présenter une demande d'invalidité de longue durée et un compte rendu à la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT), s'il y a lieu.

Le conseil scolaire dispose de données pour l'ensemble du conseil scolaire et de la province au sujet de l'utilisation des congés de maladie payés, la prévention des accidents et la gestion des demandes de prestations à la CSPAAT. Ces données ont été recueillies et consignées par un consultant externe. Actuellement, le service des RH s'affaire à la mise en œuvre d'une politique et de procédures officielles pour le programme d'encouragement à l'assiduité, en se basant sur les données relatives aux congés de maladie payés pour fixer les seuils d'intervention du service. Cependant, la direction reconnaît qu'elle doit continuer à collaborer avec les syndicats afin d'établir et de mettre en œuvre un programme officiel d'encouragement à l'assiduité. On envisage

de faire de l'administratrice de la sécurité et des questions touchant l'invalidité la responsable de ce programme une fois sa mise en place complétée.

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

La fonction de la paie relève du service de la paie et des avantages sociaux. Le service de la paie et des avantages sociaux collabore étroitement avec le service des RH à la gestion des RH et des données sur la paie.

La direction met en place des mécanismes de contrôle appropriés pour garantir la séparation et l'intégrité des renseignements personnels et des renseignements relatifs à la paie. Les modifications apportées aux dossiers du personnel et générées au sein du service des ressources humaines sont consignées et systématiquement transmises par voie électronique au service de la paie. Le service de la paie valide les renseignements pertinents et apporte les changements appropriés. L'opérateur du logiciel de suivi des absences rencontre l'agente responsable des ressources humaines et l'agente de planification afin de cibler les membres du personnel qui risquent d'épuiser leur réserve de congés de maladie, afin de ne pas accorder de congés payés en trop. À chaque période de paie, l'agente responsable des ressources humaines et l'agente de planification préparent des rapports de rapprochement bimensuels pour comparer les renseignements des ressources humaines avec les données de la paie. Ces rapprochements sont révisés par les deux agentes, et les écarts sont expliqués en détail dans les rapports. Les agentes apposent leur signature sur les rapports remplis et les transmettent pour un deuxième examen à une cadre supérieure ou à un cadre supérieur du service des finances, qui ne peut pas effectuer d'opérations de paie. Actuellement, cette fonction est accomplie par la comptable principale, qui révisé le rapport et le compare à d'autres données et rapports pour s'assurer de sa validité et de son intégralité. Tout changement inexplicé ou non soutenu est relevé et fait l'objet d'un examen.

De plus, une fois par mois, l'opérateur du logiciel de suivi des absences procède à une vérification de la conformité de certaines données des feuilles de temps traitées par le système, conformément aux dispositions de la convention collective. Les problèmes qui ressortent sont communiqués au service de la paie qui y remédie au besoin.

Lorsqu'un poste fait l'objet d'une reclassification, les agentes et agents des ressources humaines responsables de la dotation mettent à jour les dossiers du personnel scolaire et non scolaire. Lorsque les changements ont été apportés, le système envoie automatiquement un avis au service de la paie pour qu'il effectue les ajustements nécessaires.

Avant de procéder à une reclassification, l'agente de planification doit s'assurer que les données du Conseil ontarien d'évaluation des qualifications (COEQ) ont bien été transmises. La synchronisation des données avec celles de l'Ordre des enseignantes et

des enseignants de l'Ontario (OEEO) est habituellement effectuée plusieurs fois par année. De plus, les données de l'OEEO sont consultées pour chaque nouvelle embauche et tous les mois de juin pour s'assurer que tout le personnel est membre en règle de l'Ordre.

Les conventions collectives de l'Association des enseignantes et des enseignants catholiques anglo-ontariens et de l'A.P.S.S.P. contiennent des dispositions qui prévoient que les structures salariales doivent satisfaire aux exigences en matière d'équité salariale. La convention collective du SCFP met quand à elle en place un comité permanent dont l'objectif est d'analyser et de maintenir l'équité salariale, au fur et à mesure que les conditions changent ou qu'une réévaluation devient nécessaire. Les exigences en matière d'équité salariale pour le personnel non syndiqué sont préétablies et révisées grâce au processus d'évaluation conjointe des tâches.

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Le service de la paie et des avantages sociaux est responsable de la gestion des régimes d'avantages sociaux. Le conseil scolaire retient les services de consultantes et consultants externes spécialisés en avantages sociaux pour réviser périodiquement le rendement du régime actuel et participer à la négociation des nouveaux taux de renouvellement. La direction tient régulièrement des réunions avec les consultantes et consultants pour discuter de certains points et pour étudier et analyser les tendances et les données de chacun des groupes.

La direction a fait remarquer qu'il y a plusieurs années, le conseil scolaire a demandé au fournisseur du régime d'avantages sociaux d'effectuer la vérification de certains types de réclamations. Le conseil scolaire a aussi considéré la possibilité d'effectuer une vérification intégrale de la conformité du régime, mais le coût associé à ce type de services a été jugé excessif.

Le service de la paie et des avantages sociaux synchronise en ligne les données du conseil scolaire et des sociétés externes comme le RREO et OMERS. Par exemple, le conseil scolaire envoie un fichier électronique au RREO tous les mois. Le transfert des données entre les régimes d'avantages sociaux, la paie et OMERS est automatisé et synchronisé au moyen d'un accès en ligne.

La direction recueille les commentaires des syndicats et des associations par rapport aux décisions relatives aux avantages sociaux. Un comité sur les avantages sociaux, composé des représentantes et représentants de chacune des unités de négociation et de la direction, a été mis en place il y a plusieurs années. Les consultantes et consultants externes spécialisés en avantages sociaux du conseil scolaire ont donné un aperçu des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire, puis ont décrit plus précisément le régime de chaque groupe d'employés. Ils ont aussi présenté diverses possibilités de changement. La direction a souligné qu'aucun changement important

n'avait été apporté récemment aux régimes d'avantages sociaux, mis à part pour un groupe d'avantages sociaux. Dans le but de réduire les coûts associés aux avantages sociaux, le conseil scolaire a mis en place un plan central plus flexible et moderne qui comprend un compte de dépenses en soins de santé. Le nouveau plan a été transmis au directeur de l'éducation, au directeur associé, aux surintendances, aux gestionnaires, au groupe des services administratifs et au personnel du consortium Chatham-Kent Lambton Administrative School Services (consortium CLASS).

Surveillance de la satisfaction du personnel

La direction n'a pas effectué de sondage confidentiel sur la satisfaction du personnel pour connaître son point de vue sur les priorités du conseil scolaire ou sur les attitudes en général. Le service des RH réalise des entrevues informelles avec certains membres du personnel qui quittent leur emploi au conseil scolaire. Toutefois, il n'existe pas de politiques ou de procédures officielles concernant les entrevues de fin d'emploi.

Recommandations :

- La direction devrait continuer à mettre en place un programme complet d'encouragement à l'assiduité.
- La direction devrait mettre sur pied un mécanisme permettant d'évaluer et de présenter des rapports sur l'efficacité des méthodes et programmes d'encouragement à l'assiduité auprès de l'administration principale et du Conseil.
- La direction devrait effectuer des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.
- La direction devrait réaliser périodiquement des sondages confidentiels auprès des membres du personnel pour améliorer la communication avec ceux-ci et obtenir des données qui facilitent l'élaboration des plans de perfectionnement professionnel et des politiques en matière de ressources humaines.
- La direction devrait continuer de mener des entrevues de fin d'emploi avec le personnel qui quitte son emploi au conseil scolaire afin d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis. La direction devrait envisager d'élaborer des politiques ou des procédures officielles sur les entrevues de fin d'emploi.

3.3 Dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de dotation en personnel et d'affectation du personnel dans les écoles et 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	Preuve de l'adoption?
Les politiques et modalités du conseil scolaire régissent l'élaboration d'un plan de dotation en personnel et d'un processus d'affectation du personnel annuels qui tiennent compte des priorités des conseillères et conseillers scolaires et des initiatives du ministère.	Non
Le processus d'affectation du personnel permet de surveiller la conformité aux principaux paramètres politiques du ministère ou du conseil scolaire, notamment : effectif des classes, temps de préparation, exigences des conventions collectives et autres orientations du conseil.	Oui

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

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

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	Preuve de l'adoption?
Des méthodes sont en place pour permettre d'ajuster l'affectation des membres du personnel de l'école, si les estimations concernant l'effectif ou le financement changent ultérieurement à l'approbation du budget.	Oui
Le plan de la direction visant à offrir des services de soutien aux élèves et à 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 emploie des pratiques normalisées pour la planification des besoins en personnel et l'affectation du personnel. Toutefois, le conseil scolaire ne dispose pas de politiques et de procédures écrites officielles à cet effet. La gestionnaire du service de planification est responsable des prévisions de l'effectif, des recommandations d'affectation du personnel pour les écoles élémentaires et secondaires et des recommandations concernant l'organisation des classes des écoles élémentaires. Les besoins en personnel et d'affectation du personnel sont déterminés par le comité consultatif de la direction de l'éducation. La gestionnaire du service de planification utilise ces données pour déterminer de façon précise les postes inutiles, redondants ou vacants dans chacune des écoles. Ces renseignements sont envoyés au service des RH, qui s'occupe du transfert, de la mise à pied ou de l'embauche du personnel, en fonction de la convention collective applicable.

Le modèle d'affectation du personnel enseignant à l'élémentaire repose sur les renseignements suivants : les modalités des conventions collectives, les exigences en matière d'effectif des classes au primaire, les exigences relatives au temps de préparation et les prévisions de l'effectif. Le conseil scolaire utilise un système logiciel pour faciliter l'affectation du personnel au niveau élémentaire. Les renseignements relatifs à l'organisation des écoles sont transmis aux écoles au mois d'avril. Ensuite, les directions d'écoles doivent présenter leurs demandes de changements à la gestionnaire du service de planification et à la surintendance de l'école concernée aux fins d'examen. L'affectation du personnel de l'éducation de l'enfance en difficulté se fait en fonction des besoins évalués par le service de l'enfance en difficulté.

La direction tient les conseillères et conseillers scolaires au courant du processus d'affectation du personnel. Elle les renseigne sur les prévisions de l'effectif, les modèles d'affectation et la façon dont le conseil scolaire applique les directives concernant l'effectif des classes aux cycles primaire et moyen.

Pour les autres groupes d'employés, l'affectation se fait de façon centralisée selon des formules révisées et actualisée tous les ans. Le modèle d'affectation des directions d'école se fait selon la tradition, qui consiste à désigner une directrice ou un directeur par école. L'affectation des directions adjointes se fonde sur plusieurs facteurs, entre

autres l'effectif de l'école, les besoins ou les défis propres à l'école et les possibilités de mentorat avec la direction d'école.

Le modèle d'affectation du personnel scolaire non enseignant repose sur la réglementation des subventions et sur les modalités des conventions collectives, sauf pour les aide-enseignantes et aide-enseignants de même que les concierges. L'affectation des aide-enseignantes et aide-enseignants se fait en fonction des besoins évalués par le service de l'enfance en difficulté. L'affectation des concierges tient compte d'une formule complexe, qui se base essentiellement sur la superficie des installations.

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

Dans le cadre du processus d'affectation du personnel, la direction s'assure de suivre les principales directives en matière de politique du ministère ou du conseil scolaire, comme celles sur l'effectif des classes, le temps de préparation, les exigences des conventions collectives et les autres paramètres du conseil. Les conseillères et conseillers scolaires n'interviennent pas directement dans la planification ni la supervision de l'affectation du personnel.

La direction a mis en place un processus efficace de mise en œuvre des changements dans l'organisation des classes au palier élémentaire au cours de la première semaine de l'année scolaire. La gestionnaire du service de planification rencontre le comité consultatif de la direction de l'éducation le premier jeudi de l'année scolaire afin de revoir la dotation en personnel et de recommander des modifications à l'organisation des classes ou à l'affectation du personnel. Les parents des enfants concernés sont avisés le vendredi, et les changements sont appliqués à partir du lundi suivant. La direction a mentionné qu'elle n'attribuait pas tous les postes d'enseignantes ou d'enseignants avant septembre, ce qui permet de s'ajuster en fonction du nombre final d'inscriptions.

La dotation en personnel dans les écoles secondaires pour le premier semestre se fait en fonction du nombre moyen de groupes pour l'année, calculé à l'aide de la formule de financement. La direction révisé la dotation des écoles secondaires à la mi-septembre, puis vers la fin du premier semestre, afin d'ajuster, au besoin, les niveaux de dotation pour le deuxième semestre en se basant sur les effectifs réels.

La direction présente périodiquement des rapports sur l'affectation réelle du personnel, comparativement au plan d'allocation et au budget préliminaire approuvés. Le 31 octobre, sous la supervision de la surintendance des ressources humaines, les agentes des ressources humaines responsables de la dotation préparent un rapport de dotation détaillé pour chaque école. Le rapport est revu par la gestionnaire du service de la paie et des avantages sociaux et comparé au budget de dotation approuvé afin de cibler les écarts et de s'assurer de son intégralité et de son exactitude. La surintendance des

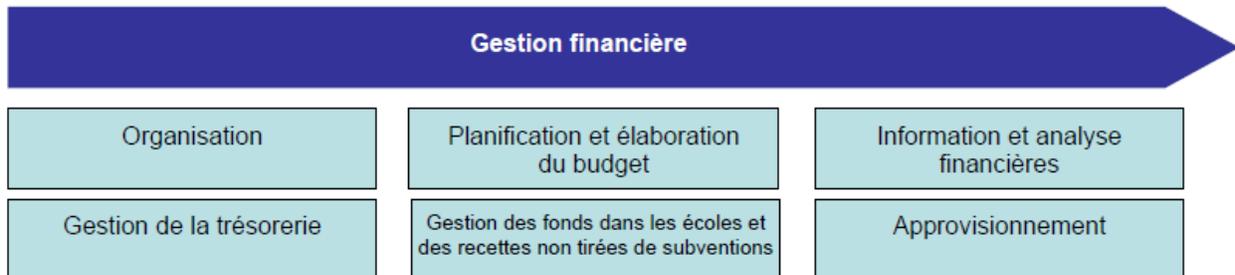
ressources humaines présente ensuite le rapport aux conseillères et conseillers scolaires au cours d'une réunion du Conseil. La gestionnaire du service de la paie et des avantages sociaux relève tout changement aux dépenses en dotation par rapport au budget approuvé, tant pour le personnel enseignant que pour le personnel non enseignant, et apporte les ajustements nécessaires au moment de remplir la documentation sur les prévisions budgétaires révisées du ministère.

Chaque trimestre au cours de l'année, la gestionnaire du service de la paie et des avantages sociaux compare les prévisions budgétaires et les coûts réels pour tous les comptes de salaires et d'avantages sociaux, et cherche à justifier chacun des écarts budgétaires. À la fin de l'année, elle fournit une analyse et des explications détaillées des écarts entre les coûts réels et les prévisions budgétaires. Ce document est également transmis aux consultantes et consultants externes du conseil scolaire dans le cadre du processus de vérification annuel.

Recommandation :

- La direction devrait consigner des politiques et des modalités régissant l'élaboration d'un plan de dotation en personnel et d'un processus d'affectation du personnel annuels.

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Surveillance et communication des politiques

Principales pratiques liées à l'organisation des finances	Preuve de l'adoption?
La direction du service des finances s'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

Chaque année, au mois de juin, le directeur associé et trésorier présente un rapport au comité consultatif de la direction de l'éducation. Le rapport résume les réalisations annuelles des services organisationnels et fait état des principales priorités de l'année à

venir. Ces priorités font ensuite l'objet de discussions plus approfondies avec l'équipe d'administration principale pendant une retraite qui a lieu tous les mois de juillet. Le directeur associé annonce les priorités générales des services organisationnels aux gestionnaires, puis chacun des services élabore un plan annuel.

Le plan annuel du service des finances met l'accent sur les activités liées à la communication régulière de l'information financière et à d'autres exigences cycliques. Le plan comprend aussi plusieurs initiatives particulières. Par contre, bien qu'il expose les objectifs principaux du service, il ne contient aucun échéancier, responsabilité ou indicateur de réussite.

Le plan 2009-2010 du service des finances comprend les priorités suivantes :

- Mener à bien l'élaboration des états financiers, des prévisions budgétaires, des prévisions budgétaires révisées et du rapport du 31 mars;
- Se conformer aux nouvelles exigences concernant les états financiers, le retraitement des états financiers des années antérieures et les nouveaux formulaires pour l'élaboration du budget;
- Mettre en place la nouvelle interface frontale pour la gestion des cartes de crédit pour petits achats, de la formation et de la documentation;
- Élaborer les rapports sur les immobilisations et mettre en place le logiciel connexe;
- Réaliser des rapports automatisés sur les dépenses;
- Instaurer le téléversement pour les fournisseurs;
- Achever de consigner les processus d'ici la fin de l'année;
- Poursuivre les initiatives des écoles concernant les transactions électroniques.

Tous les mois, la gestionnaire du service des finances organise des réunions avec le personnel afin de revoir les progrès réalisés par rapport aux priorités.

Le service des finances devrait améliorer sa planification annuelle en établissant des cibles et des indicateurs précis et mesurables, et en précisant les responsabilités et les échéanciers des principaux objectifs énoncés dans son plan annuel actuel. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service des finances est responsable des fonctions liées aux finances du conseil scolaire. La gestionnaire du service des finances gère les opérations quotidiennes du service des finances et relève directement du directeur associé et trésorier. Le service des finances comprend une comptable principale, une analyste financière, trois agentes et agents financiers et deux commis à la comptabilité. Le service de la paie et des avantages sociaux relève directement du directeur associé et est dirigé par la gestionnaire du service de la paie et des avantages sociaux.

Le conseil scolaire possède un organigramme des services organisationnels et des divers services opérationnels. Un répertoire des principaux membres des services organisationnels est publié sur le site Web du conseil scolaire.

Les rôles et les responsabilités du personnel du service des finances sont décrits officiellement dans les avis de postes à pourvoir. Le service des RH travaille actuellement à la normalisation des descriptions de travail pour l'ensemble des fonctions opérationnelles du conseil scolaire. Les membres du personnel du service des finances possèdent des titres professionnels appropriés et de l'expérience pertinente.

Surveillance et communication des politiques

Le service des finances est responsable de la mise en œuvre des politiques relatives à la gestion budgétaire, y compris à l'approvisionnement, aux autorisations budgétaires, aux dépenses du personnel et aux fonds gérés par les écoles. Les politiques sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. Depuis quelques années, le service des finances travaille à la mise en place de procédures opérationnelles pour tous les principaux aspects liés aux fonctions du service. Cette initiative continue a pour but de veiller à ce que toutes les pratiques et tous les processus normalisés soient bien compris par l'ensemble du personnel. Cette approche favorise aussi la formation polyvalente du personnel du service. Les procédures opérationnelles sont publiées sur le répertoire des réseaux partagé du service des finances.

Le service des finances fournit aux directions d'école et aux directions adjointes des renseignements sur les politiques et les procédures financières quatre fois par année, dans le cadre des réunions du personnel administratif ou des visites d'écoles. Au mois de mai, les services opérationnels organisent une journée de perfectionnement professionnel pour les secrétaires. Toutes les écoles possèdent une reliure contenant des procédures et divers modèles concernant l'administration scolaire.

Une agente ou un agent de soutien scolaire visite régulièrement les écoles et offre de l'aide et de la formation individuelle aux secrétaires d'écoles. Chaque service administratif du conseil scolaire est jumelé à un membre du service des finances qui agit comme personne-ressource pour répondre aux questions et fournir du soutien.

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	Preuve de l'adoption?
Le processus d'élaboration du budget annuel est transparent, clairement communiqué, et incorpore les observations de tous les principaux intervenants, notamment la direction (de concert avec les directrices et directeurs d'école), les conseillères et conseillers scolaires et la communauté.	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 de planification 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 scolaire

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

Principales pratiques liées à la planification et à l'élaboration du budget	Preuve de l'adoption?
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 a mis en place un manuel de procédures d'élaboration du budget qui est mis à jour chaque année au début du processus d'élaboration du budget, puis présenté au Conseil. Ce manuel contient un ensemble de lignes directrices encadrant l'élaboration du budget, fait état des rôles et responsabilités de la haute direction et des conseillères et conseillers scolaires, et traite des principaux défis du conseil scolaire par rapport au processus d'élaboration du budget.

Le manuel de 2009-2010 énonce les échéanciers pour l'élaboration du budget. Ainsi, on y spécifie que le processus d'élaboration du budget débute en décembre, dès que les prévisions de l'effectif sont transmises au ministère. En février, on donne aux conseillères et conseillers scolaires un aperçu du processus d'élaboration du budget.

En mars, le directeur associé présente la version révisée du manuel de procédures d'élaboration du budget à l'administration principale et au Conseil. Au cours du même mois, le comité consultatif de la direction de l'éducation revoit les effectifs et les prévisions de recettes, les niveaux préliminaires de dotation en personnel et les prévisions concernant les salaires et les avantages sociaux. En avril, les budgets de fonctionnement des services sont présentés au comité consultatif de la direction de l'éducation. À la mi-avril, le Conseil revoit les Subventions pour les besoins des élèves, les prévisions de l'effectif et les prévisions de recettes. La direction prépare un compte rendu sur le processus d'élaboration du budget qu'il présente aux directions d'école et aux directions adjointes au cours d'une réunion du personnel administratif. À la fin du mois d'avril sont présentés au Conseil les niveaux proposés de dotation en personnel, les prévisions concernant les salaires et les avantages sociaux et les budgets de fonctionnement des services. Pendant le processus d'élaboration du budget, la direction organise des ateliers pour présenter l'information aux conseillères et conseillers scolaires. Ces derniers apprécient cette façon de faire et considèrent que le fait de présenter le budget en plus petites sections leur permet de se concentrer sur des points précis et de discuter en connaissance de cause.

Au début du mois de mai, la direction présente un aperçu du budget et tient des consultations avec le conseil consultatif de la direction de l'éducation et le Comité consultatif pour l'enfance en difficulté. À la mi-mai a lieu la troisième présentation des budgets de fonctionnement des services par la direction, qui présente aussi les budgets d'immobilisations au Conseil. Fin mai, la direction soumet un budget équilibré au

Conseil et début juin, le Conseil discute du budget. Pendant la troisième semaine de juin, le budget est approuvé par le Conseil et doit ensuite être soumis au ministère avant le 30 juin.

Le service des finances, en collaboration avec le service de l'information, a élaboré et mis en place une application pour faciliter le processus de planification du budget. L'outil d'élaboration du budget permet aux services d'avoir accès aux renseignements des budgets antérieurs, de les réviser et de soumettre leurs propositions de budget. Le service des finances a la capacité de confirmer les propositions de budget des services qui seront présentées lors de la réunion d'élaboration du budget du comité consultatif de la direction de l'éducation et qui feront l'objet de discussions et de modifications. De plus, le service des finances aide les autres services à planifier leur budget. Pour toute nouvelle initiative, les services doivent présenter une demande officielle accompagnée de justifications et d'explications afin d'assurer la conformité de l'initiative au plan stratégique du conseil scolaire. La direction a mentionné que par le passé, le comité consultatif de la direction de l'éducation a fixé des cibles de réductions des dépenses pour l'ensemble des services.

Grâce à la tenue de réunions avec divers comités de l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO), le conseil scolaire obtient des renseignements comparatifs et des comptes rendus sur les défis actuels du secteur en ce qui concerne l'élaboration du budget.

Le service de planification du conseil scolaire s'occupe d'établir les prévisions annuelles et pluriannuelles de l'effectif. Les prévisions à long terme se fondent sur les données démographiques et les taux de natalité. Le service de planification utilise des feuilles de calcul électronique Excel pour établir les prévisions de l'effectif pour chaque école. La gestionnaire du service de planification et l'analyste de la planification ont accès à ces feuilles de calcul. La direction a constaté qu'au cours des dernières années, les prévisions de l'effectif établies par le service de planification ont été justes.

Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire

La direction est consciente des principaux facteurs de risque liés au budget du conseil scolaire, entre autres les dépenses en matière de salaires et d'avantages sociaux. C'est pourquoi elle fait état de restrictions budgétaires particulières qu'elle incorpore au budget lors de son élaboration. Au début du processus d'élaboration du budget, la direction inscrit les principaux défis budgétaires dans le manuel de procédures d'élaboration du budget et les communique aux conseillères et conseillers scolaires lors de la première réunion sur le budget. Cependant, la direction ne consigne pas officiellement les risques liés au budget ni les stratégies d'atténuation dans un rapport qui résume la nature des risques, leur probabilité, leur incidence possible et les stratégies d'atténuation proposées.

Sous réserve de l'approbation du Conseil, les fonds de réserve du conseil scolaire peuvent être utilisés à des fins particulières. La direction a fait remarquer que le conseil scolaire adopte une approche très prudente à l'égard de l'utilisation des fonds de réserve.

Le processus d'élaboration de rapports concernant les stratégies d'atténuation des risques varie énormément d'un conseil à l'autre. La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire. Un processus amélioré comprendrait des documents officiels sur les éléments ci-dessous :

Au début du cycle budgétaire :

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

Pendant le cycle budgétaire :

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

Recommandation :

- La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant le format suggéré dans la présente section. Un plan ou un rapport officiel de gestion des risques,

périodiquement revu et actualisé, permettrait aux réviseuses et réviseurs de mieux comprendre les rapports sur les risques liés au budget 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	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire possède un système intégré d'information financière qui fournit à temps des renseignements utiles et précis à la direction et aux intervenants.	Oui

Rapports financiers intermédiaires et annuels

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

Vérification

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

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

Le conseil scolaire possède un système intégré d'information financière qui fournit à temps des renseignements utiles et précis à la direction, au personnel de l'école et aux conseillères et conseillers scolaires. Le système financier comprend les modules suivants : rapports financiers, grand livre général, comptes créditeurs, comptes débiteurs, approvisionnement, paie et ressources humaines.

Tous les responsables budgétaires ont accès à leur centre de coûts. Pour ajouter un nouveau code au grand livre général, il faut remplir un formulaire spécial et obtenir l'approbation de la gestionnaire du service des finances.

Rapports financiers intermédiaires et annuels

Le service des finances a récemment mis en place un nouveau modèle de rapport financier intermédiaire en se basant sur les recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP). Le rapport du premier trimestre 2009-2010 a été présenté au Conseil dans ce nouveau format.

On trouve dans ce rapport un résumé des résultats financiers et des écarts budgétaires exprimés en argent et en pourcentage. Il contient aussi des explications au sujet des écarts budgétaires et précise les risques émergents et les recommandations associées. De plus, le rapport donne un aperçu de l'effectif et de la dotation en personnel, ce qui permet de se faire une meilleure idée du budget en fonction des prévisions. Le rapport contient aussi un résumé graphique des changements, accompagnés d'explications pertinentes. La section du rapport sur l'évaluation des risques permet de comparer les prévisions avec les dépenses engagées depuis le début de l'année actuelle et les données des années antérieures, pour ainsi prévoir les pressions ou les économies à venir.

La direction entend présenter au Conseil trois rapports financiers intermédiaires, et ce, à la fin des mois de novembre, de mars et de juin. La direction a indiqué que les conseillères et conseillers scolaires ont formulé des commentaires positifs au sujet du format des rapports financiers intermédiaires, entre autres pour ce qui est de l'exhaustivité et de l'utilité de l'information.

Le rapport financier intermédiaire est généré à l'aide d'un logiciel de bases de données. Le service des finances a mis en place une procédure opérationnelle officielle concernant l'élaboration des rapports financiers intermédiaires.

Tous les responsables budgétaires sont tenus de respecter les limites du budget établi. Le personnel du service des finances crée des liens avec chacun des services afin de contribuer à la surveillance des dépenses des services. Tous les mois, la comptable principale procède à un examen documenté du grand livre général.

Les rapports financiers intermédiaires n'ont pas à être signés par le directeur associé. Cependant, le directeur associé révisé les rapports financiers et les présente au comité consultatif de la direction de l'éducation, à titre informatif, avant de les soumettre au Conseil.

Vérification

Le Conseil ne dispose pas actuellement de comité de vérification; toutes les questions de vérification sont gérées par le comité plénier, et les vérificateurs externes présentent un rapport au Conseil. Le Conseil ne tient pas de réunions à huis clos avec les vérificateurs externes pour revoir les rapports de vérification avec eux.

Après avoir procédé à la vérification, les vérificateurs rédigent une lettre dans laquelle ils présentent leurs conclusions et leurs recommandations. La direction donne une réponse officielle à la lettre de recommandation. Le dernier processus d'appel d'offres pour les services de vérification externe a été réalisé pour l'année scolaire 2004-2005, et un nouveau processus se tiendra en 2010 pour l'année scolaire 2010-2011.

Le personnel du service des finances effectue périodiquement dans les écoles des vérifications internes axées sur les fonds dans les écoles. Toutefois, il n'y a pas de fonction de vérification interne au sein du conseil scolaire. La direction a indiqué que le conseil scolaire est en attente des progrès de la mise en œuvre de l'initiative ministérielle concernant les services de vérification interne régionaux.

En décembre 2009, l'Assemblée législative de l'Ontario a adopté la *Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires*. Ces modifications à la *Loi sur l'éducation* clarifient le rôle des conseils scolaires, des conseillères et conseillers scolaires, des présidences de conseil et des directions de l'éducation en ce qui a trait à l'amélioration du rendement des élèves. Les modifications favorisent également les

pratiques de bonne gouvernance et une saine gestion financière par l'entremise de comités de vérification. Maintenant que la loi a été adoptée, le ministère entend instaurer un règlement concernant la composition de ces comités et les exigences qu'ils doivent respecter.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait adopter des procédures d'approbation des rapports financiers intermédiaires et mettre en place un processus de signature officielle de ces rapports par la haute direction.
- La direction devrait aller de l'avant avec son intention de créer une fonction de vérification interne indépendante en se basant sur le modèle établi par le ministère, qui consiste à partager les services entre les conseils scolaires d'une même région.
- Une fois cette fonction de vérification interne indépendante créée, la vérificatrice ou le vérificateur interne devrait préparer des plans de vérification interne et rédiger des rapports de vérification qui seront présentés au comité de vérification et à la direction.
- Conformément à la stratégie du ministère sur la vérification interne et les comités de vérification, les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de former un comité de vérification comprenant des consultantes et consultants externes.

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	Preuve de l'adoption?
Un processus de gestion de l'encaisse permet de maximiser les recettes en intérêts et d'effectuer des investissements à court terme, lorsque ceux-ci sont judicieux, pour veiller à ce que les frais de service de la dette puissent être payés à échéance.	Oui
Les activités de gestion de l'encaisse sont regroupées dans un seul établissement financier.	Oui
La direction communique périodiquement au conseil les résultats des activités d'investissement et la politique d'investissement approuvée en vertu de la <i>Loi sur l'éducation</i> .	Non
La direction compare périodiquement les conditions bancaires du conseil scolaire à celles de conseils scolaires de taille semblable.	Oui
La direction surveille les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements et possède un plan pour atténuer ces risques.	Oui

Gestion de l'encaisse et des investissements

La direction a signalé que le conseil scolaire ne possède pas un montant significatif de liquidités oisives. Le service des finances utilise les services bancaires en ligne pour surveiller les comptes du conseil scolaire.

L'agente des finances effectue des rapprochements bancaires mensuels et la comptable principale révise et approuve les états financiers. Les entrées de fonds sont prises en charge par l'adjointe administrative des services organisationnels qui consigne les montants sur une feuille de calcul électronique. Ces fonds sont ensuite transférés à l'analyste financière du budget, qui enregistre les reçus et effectue le dépôt bancaire. La feuille de calcul est quant à elle transmise à l'agente des finances, qui effectue les rapprochements bancaires de façon à ce que tous les fonds reçus soient déposés. Le service des finances utilise des chèques électroniques, lesquels sont compensés tous les jours.

Les activités de gestion de l'encaisse du conseil scolaire sont regroupées dans un seul établissement financier. Le conseil scolaire possède un compte de résultat, un compte d'amortissement, cinq comptes pour les fonds en fiducie, douze comptes de salaire différé et deux comptes bancaires pour le consortium de transport. La direction encourage les écoles à utiliser les services de la même institution financière que le conseil scolaire, sans toutefois l'exiger, étant donné que certaines écoles n'ont peut-être pas accès facilement à cette institution financière, pour des raisons géographiques.

Étant donné les taux d'intérêt avantageux négociés pour le compte courant, le conseil scolaire ne fait actuellement pas d'investissement à court terme. Toutefois, il surveille

quotidiennement le taux d'investissement en accédant en ligne à ses comptes bancaires. Le conseil scolaire entretient une relation de longue date avec son institution bancaire actuelle, et il est lié à une entente bancaire avec des partenaires du secteur public (municipalités, hôpitaux, collèges et autres conseils scolaires) par l'entremise du Chatham-Kent Lambton Administrators Group (CKLAG). Le groupe a mis en œuvre un plan bancaire compensatoire qui permet de bénéficier de meilleurs taux d'intérêts et de coûts d'emprunt et de frais de services bancaires moins élevés. L'entente actuelle, d'une durée de cinq ans, arrivera à terme le 31 décembre 2010. Elle comporte une option de renouvellement de cinq années supplémentaires, sous réserve de rendement satisfaisant. La direction a fait remarquer que ce genre d'entente bancaire est unique en Ontario et qu'elle se traduit par des avantages importants pour tous les membres du CKLAG.

Le conseil scolaire a pu comparer ses conditions financières avec celles d'autres conseils scolaires grâce au comité des finances de l'OASBO, qui réalise des études comparatives. Dans l'ensemble, les conditions financières actuelles du conseil scolaire correspondent aux ententes bancaires des autres conseils. Étant donné ce qui est ressorti des analyses et des comparaisons des conditions bancaires, la direction n'a pas l'intention de faire d'appel d'offres pour ses services bancaires. Cependant, le conseil scolaire négocie continuellement avec son institution financière actuelle afin de continuer à recevoir des services concurrentiels.

Le service des finances ne dispose pas encore de politique de placement, mais entend remédier à la situation. La direction a mentionné que le conseil scolaire ne se livre pas à d'importantes activités d'investissement. Les résultats de ces activités sont présentés dans les états financiers du conseil scolaire.

Le conseil scolaire a mis en place un fonds d'amortissement afin d'assurer le paiement de la dette à échéance. La coordonnatrice de la planification des immobilisations et de l'établissement des rapports a élaboré un modèle de prévision des remboursements annuels. Les montants consacrés au service de la dette figurent dans le budget annuel.

Le service des finances a imposé des exigences relatives aux autorisations de transferts bancaires. Les transferts bancaires peuvent être approuvés par la gestionnaire du service des finances, le directeur associé ou encore le directeur de l'éducation.

Pour assurer la continuité de ses opérations au cours des quatre ou cinq dernières années, le service des finances a réorganisé tous ses contrats en se servant de Laserfiche, et il conserve des copies de sauvegarde sur un serveur externe.

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait mettre en place une politique d'investissement. De plus, la direction devrait régulièrement faire part au Conseil du rendement des investissements, conformément à la politique d'investissement.

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

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

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

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

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

Gestion des fonds dans les écoles

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

Gestion des recettes non tirées de subventions

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

Gestion des fonds dans les écoles

Le conseil scolaire a mis en place une politique et des procédures relatives aux fonds gérés par les écoles, lesquelles font actuellement l'objet d'un examen. Le document qui fait état de la politique et des procédures est accessible sur le site Web du conseil scolaire, et il définit les fonds dans les écoles, les principales procédures concernant les opérations bancaires, les recettes et les dépenses, les procédures de documentation et les exigences en matière de présentation régulière de rapports.

Le conseil scolaire a instauré un logiciel de gestion des fonds dans les écoles. Au moment de la mise en place du logiciel, il y a de cela plusieurs années, le service des finances a donné une formation complète aux secrétaires d'école. De plus, de la formation continue est offerte pendant les visites d'écoles. Enfin, le service des finances a récemment offert une formation de perfectionnement d'une journée aux secrétaires.

Conformément à la politique et aux procédures, chaque école doit prévoir au moins un compte bancaire pour les programmes, pour les fonds d'administration et pour le bingo.

La politique et les procédures soulignent les exigences en matière d'établissement de rapports pour les fonds dans les écoles. Tous les mois, les administratrices et administrateurs scolaires procèdent à des rapprochements bancaires, qui sont ensuite signés par la direction d'école. L'agente des finances examine les rapprochements et communique avec les directions d'école, au besoin, afin de s'assurer que les rapprochements ont bien été signés. L'agente des finances aide aussi les directions d'école à comprendre le fonctionnement des rapprochements bancaires. Le logiciel comptable de gestion des fonds dans les écoles permet aux administratrices et administrateurs scolaires et au service des finances de générer les rapports dont ils ont besoin. Le service des finances dispose d'un accès central à toute l'information du logiciel comptable de gestion des fonds dans les écoles. À la fin de l'année, le service des finances prépare un rapport consolidé pour toutes les écoles.

L'agente des finances révise le grand livre général des comptes scolaires, et le service des finances procède à un examen détaillé des finances de chaque école tous les trois ans. Ces résultats sont revus par la direction d'école et le trésorier. La direction d'école est tenue de fournir une lettre de suivi écrite.

Gestion des recettes non tirées de subventions

Les principales sources de recettes non tirées de subventions du conseil scolaire comprennent les baux à long terme (services de garderie), l'éducation permanente et les droits de scolarité. Toutefois, ces recettes s'avèrent relativement modestes pour le conseil scolaire.

Le service des finances a mis en place des procédures officielles relatives à la comptabilité des recettes non tirées de subventions, lesquelles décrivent avec précision la provenance des recettes non tirées de subvention du conseil scolaire, y compris des subventions APE. Elles précisent aussi le processus pour l'établissement des comptes, la surveillance des dépenses et la production de rapports de diverses sources de recettes non tirées de subventions.

Les coûts liés à l'utilisation des installations par la collectivité sont couverts par la subvention d'utilisation communautaire des installations scolaires. L'utilisation communautaire des installations est gérée conjointement par le conseil scolaire coïncident, et le rôle de coordination est partagé. Le conseil scolaire et le conseil scolaire coïncident ont créé un consortium pour l'utilisation communautaire des installations et le transport scolaire. Le conseil scolaire a aussi mis en place un programme logiciel pour gérer l'utilisation communautaire des installations et a installé le module d'application en ligne du programme. Le système offre aussi la possibilité d'effectuer des paiements électroniques, fonctionnalité qui devrait être mise en place sous peu. Une fois l'accord de consortium pour l'utilisation communautaire des installations établi, le conseil scolaire a rédigé une politique, des formalités administratives, des règles et des règlements concernant l'utilisation communautaire. Le document de la politique et des procédures présente clairement le processus de location, la grille tarifaire et les activités admissibles à la subvention d'utilisation communautaire des installations scolaires. La direction devrait mettre la touche finale à la politique et aux procédures concernant l'utilisation communautaire des installations scolaires.

Conformément aux procédures relatives à la comptabilité des recettes non tirées de subventions, établies par le service des finances, la direction surveille de près chacun des projets financés par les subventions APE et s'assure du respect des exigences en matière de production de rapport. L'analyste financière du budget est responsable du suivi des subventions APE. Chaque subvention APE est assortie d'un modèle de suivi qui précise les responsabilités et les exigences en matière de production de rapports.

4.6 Approvisionnement

L'examen des processus d'approvisionnement vise à :

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

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

Politiques et modalités

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

Participation à des initiatives d'achats groupés

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

Niveaux de pouvoir d'achat

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Les pouvoirs d'autorisation correspondent aux tâches et aux responsabilités relevant des divers postes, et les superviseurs ou les chefs de service en vérifient la conformité.	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	Preuve de l'adoption?
Les politiques et modalités concernant l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats et des cartes de crédit institutionnelles sont consignées par écrit et communiquées aux utilisateurs par le biais de séances de formation régulières et d'une surveillance.	Oui

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

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

Utilisation du transfert électronique de fonds

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

Politiques et modalités

Le conseil scolaire s'est doté de politiques et de modalités d'approvisionnement. La direction travaille actuellement à la révision et à la mise à jour des politiques et des modalités afin d'en assurer la cohérence avec les principales exigences des *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*. La direction a également indiqué que tous les gestionnaires et les responsables budgétaires sont chargés des achats étant donné l'absence de fonction d'achat au sein du conseil scolaire.

Le service des finances veille à la conformité à certains aspects des politiques et des modalités d'approvisionnement. Le personnel du service des finances affecté aux divers services du conseil scolaire contribue à la conformité aux politiques et aux modalités en examinant les activités d'approvisionnement.

Le conseil scolaire a établi un ensemble de politiques et de modalités balisant le remboursement des frais d'accueil, de déplacement et d'autres dépenses. Elles s'appliquent à tout le personnel du conseil scolaire. D'autres politiques et modalités sont en place concernant les dépenses associées aux conférences et aux réunions du Conseil. Tous les formulaires de dépenses sont revus et signés par la superviseuse ou le superviseur approprié avant d'être soumis au service des finances. Quant aux formulaires de dépenses de la direction de l'éducation, ils sont revus et signés par la présidence du Conseil. Toutes les demandes de remboursement de frais d'accueil doivent être soumises à l'approbation du directeur associé et trésorier.

La politique et les modalités d'approvisionnement actuelles, affichées sur le site Web du conseil scolaire, prévoient clairement certaines circonstances dans lesquelles le conseil scolaire pourrait avoir recours à des processus d'achat non concurrentiels. Il est aussi indiqué dans les modalités qu'en cas d'urgence, on peut acheter des biens ou des services sans avoir recours au processus d'appel d'offres, sous réserve de l'approbation de la superviseuse ou du superviseur immédiat de l'employée ou de l'employé. Dans de tels cas, il est nécessaire de joindre à la copie du bon de commande transmise aux comptes créditeurs des documents décrivant les circonstances de l'urgence, signés par la superviseuse ou le superviseur immédiat ayant autorisé les travaux. Les travaux urgents de plus de 10 000 \$ doivent être approuvés par le directeur de l'éducation ou le directeur associé et trésorier. La politique et les modalités précisent aussi qu'il est permis d'avoir recours à des processus d'achat non concurrentiels lorsqu'il est impossible de passer par un processus de fixation des prix par le libre jeu de la concurrence, par exemple dans le cas des manuels scolaires ou des livres de bibliothèque.

Les modalités actuelles précisent clairement les critères d'évaluation des biens, des services ou des fournisseurs, notamment :

- La qualité, la durabilité et le respect des exigences précisées (ne pas se baser seulement sur le meilleur prix);
- L'ensemble des frais connexes, par exemple les frais liés à l'acquisition, au transport, à l'entretien, au fonctionnement, au financement et à l'élimination;
- La capacité du fournisseur, avec références probantes, d'offrir les biens et les services demandés dans les meilleurs délais;
- La capacité manifeste du fournisseur de prendre des engagements à long terme envers les services et de maintenir son offre de biens et de services.

La politique et les modalités précisent que le directeur de l'éducation et le directeur associé peuvent lancer des appels d'offres pour des biens et des services pour des périodes de deux ou trois ans lorsque des raisons d'efficacité et d'efficience le justifient.

La politique prévoit qu'un processus de préqualification soit lancé pour des services professionnels au moins une fois tous les cinq ans par les personnes concernées.

La politique et les modalités d'approvisionnement énoncent clairement que les fonds recueillis et gérés par les écoles sont aussi assujettis à la politique et aux modalités d'approvisionnement lorsque la personne responsable est une employée ou un employé du Conseil.

Actuellement, le conseil scolaire n'utilise pas de système électronique pour lancer des appels d'offres.

Participation à des initiatives d'achats groupés

Selon les modalités d'approvisionnement, le directeur de l'éducation et le directeur associé et trésorier sont autorisés à acquérir des biens et des services par l'entremise d'une coentreprise approuvée avec le Chatham-Kent Lambton Administrators Group (CKLAG) et le Chatham-Kent Lambton Administrative School Services (CLASS).

Conformément à la politique, les procédures du CKLAG et du CLASS doivent être non seulement justes et ouvertes à tous les fournisseurs de l'Ontario, mais également cohérentes avec la politique et les modalités d'approvisionnement du Conseil.

La politique autorise aussi le conseil scolaire à se procurer des biens et des services par l'intermédiaire d'un accord préalable de la province.

Le conseil scolaire tente continuellement d'augmenter son pouvoir d'achat tout en réduisant au minimum le coût des biens et des services fournis. En outre, le conseil scolaire surveille étroitement les activités du Marché éducatif collaboratif de l'Ontario

(MECO) et tire profit des contrats existants. Le conseil scolaire a récemment signé une entente avec le MECO pour des fournitures de bureau.

Niveaux de pouvoir d'achat

La politique et les modalités d'approvisionnement se fondent sur la politique et les procédures d'autorisation budgétaire, et spécifient que la responsabilité budgétaire revient au directeur de l'éducation, au directeur associé, aux surintendances, aux gestionnaires ainsi qu'aux directions d'école. Toutes ces personnes peuvent décider de déléguer leur pouvoir d'achat, mais cela ne les relève pas de leurs responsabilités budgétaires. Toutefois, les modalités d'approvisionnement ne précisent pas les limites d'achat de chaque niveau de l'organisation, comme l'exigent les *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*.

Les modalités d'approvisionnement définissent de la façon suivante le tableau des exigences en matière de propositions de prix pour les achats :

- Une dépense d'une valeur de moins de 2 500 \$ ou un ensemble de dépenses semblables d'une valeur totale de moins de 5 000 \$ peuvent être engagées sans proposition de prix, à la discrétion de l'employée ou de l'employé détenant une autorisation budgétaire.
- Une dépense d'une valeur de plus de 2 500 \$, mais inférieure ou égale à 15 000 \$, ou un ensemble de dépenses semblables d'une valeur totale de plus de 5 000 \$, mais inférieures ou égales à 15 000 \$, peuvent être engagées par l'employée ou l'employé détenant une autorisation budgétaire après avoir reçu trois propositions de prix par écrit ou par télécopieur.
- Les appels d'offres ou les offres de service sont obligatoires pour les dépenses ou les ensembles de dépenses d'une valeur estimée à plus de 15 000 \$.

La direction a fait remarquer que les bons de commande créés dans le système financier du conseil scolaire pour les achats de plus de 2 500 \$ sont examinés par le personnel du service des finances. Tout bon de commande inhabituel fait l'objet de discussions avec le directeur associé. Tous les achats de plus de 250 000 \$ nécessitent l'approbation du Conseil.

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

Le service des finances a mis en place des modalités concernant les autorisations et les examens des relevés des cartes de crédit pour petits achats. Les modalités décrivent les responsabilités liées au processus et aux examens du service des finances.

Il y a 140 titulaires de cartes de crédit au sein du conseil scolaire, ce qui comprend la haute direction, les adjointes et adjoints administratifs, les directions d'école, les secrétaires, les gestionnaires, le personnel administratif, le personnel du service de l'information et le personnel d'entretien. Tous les mois, chaque titulaire de carte doit soumettre au service des finances le compte de dépenses de sa carte de crédit pour petits achats ainsi que ses reçus. Le personnel du service des finances veille à ce que les cartes soient utilisées de façon appropriée.

Certaines restrictions s'appliquent en ce qui concerne l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats, notamment les limites de transaction. En effet, sur la plupart des cartes, la limite est fixée à 1 000 \$ par transaction et à 3 000 \$ pour l'ensemble des transactions du mois.

La direction a indiqué que l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats a réduit la charge de travail du personnel des comptes créditeurs, le nombre de bons de commande de faible valeur à émettre ayant diminué.

Le service des finances fournit également les versions révisées des politiques et des modalités d'utilisation des cartes de crédit pour petits achats au cours des quatre réunions annuelles du personnel administratif.

Chaque fois que c'est possible, le personnel du conseil scolaire est tenu de réaliser des achats par contrat global. La direction a toutefois fait remarquer que le personnel du conseil scolaire peut tout de même utiliser les cartes de crédit pour petits achats pour acheter des biens qui font l'objet d'achats par contrat global. Le personnel du service des finances s'efforce de réaliser un suivi auprès des titulaires de cartes qui effectuent de tels achats. Cependant, aucun mécanisme de contrôle ne permet d'assurer l'utilisation cohérente des achats par contrat global.

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

Le système financier du conseil scolaire comprend un module d'approvisionnement. Les catalogues de marchandises comportant des renseignements sur les biens soumis à des achats par contrat global, comme les fournitures de bureau et le papier, sont accessibles par le système d'approvisionnement.

Les bons de commande sont créés dans le système, puis autorisés par les responsables budgétaires. Le personnel des comptes créditeurs s'assure que le bon de commande respecte globalement le budget établi et, après l'avoir traité, transmet une copie au responsable budgétaire l'ayant émis. Tous les biens sont livrés directement aux écoles, et le personnel de bureau des écoles saisit dans le système d'approvisionnement les données sur la marchandise reçue. Le personnel des comptes créditeurs s'assure que les données saisies à la réception concordent avec la facture et jumelle celle-ci avec le bon de commande. Puisque la politique et les modalités

d'approvisionnement n'imposent aucune limite d'utilisation des cartes de crédit pour petits achats, et qu'elles n'obligent pas clairement de faire appel aux achats par contrat global, le personnel utilise souvent les cartes de crédit pour petits achats.

Il est reconnu que sans une fonction d'achat, il est difficile de surveiller la conformité aux politiques et aux modalités, et de voir à ce que le personnel utilise les achats par contrat global de manière cohérente. De façon générale, tout achat réalisé dans les limites du budget est accepté. Les responsables budgétaires doivent surveiller les dépenses associées à leurs budgets.

Le conseil scolaire dispose d'un processus de comptabilité d'engagements. Les dépenses sont enregistrées dès qu'un bon de commande est envoyé. Lorsqu'un bon de commande dépasse les limites du budget, le système émet un avertissement à l'employée ou l'employé, sans toutefois empêcher la création du bon de commande.

Le conseil scolaire n'a pas mis en œuvre d'interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et en faire les paiements.

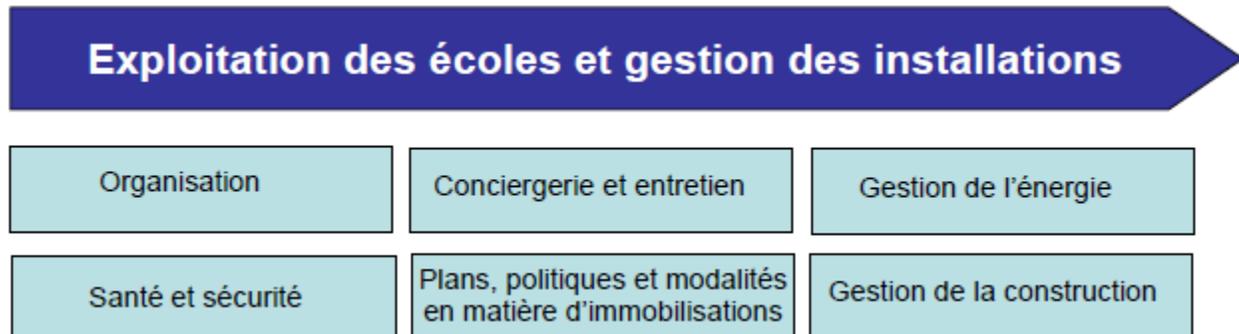
Utilisation du transfert électronique de fonds

Le conseil scolaire utilise le transfert électronique de fonds (TEF) avec la majorité de ses fournisseurs et s'assure de mettre en place de nouvelles ententes de TEF avec les nouveaux fournisseurs. Tous les fournisseurs importants utilisent le système de TEF, et le conseil scolaire continue à étendre son utilisation.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait surveiller les activités d'achat de plus près afin de s'assurer qu'elles sont conformes à ses politiques et modalités d'approvisionnement. Par exemple, la direction pourrait explorer les possibilités de s'associer avec des partenaires, comme son conseil scolaire coïncident, des municipalités ou des collèges, pour établir une fonction d'achats partagés, dans le cadre d'un accord de coopération.
- Dans le cadre de la révision de la politique et des modalités d'approvisionnement du conseil scolaire, qui a pour but de les rendre conformes aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*, la direction devrait établir clairement les niveaux de pouvoir d'achat. Ces niveaux devraient correspondre aux tâches et aux responsabilités des postes, et les achats devraient faire l'objet d'une surveillance pour assurer le respect des niveaux d'autorisation établis.
- La direction devrait continuer à cibler les possibilités pour la mise en place d'une interface électronique avec les fournisseurs pour passer les commandes, effectuer le traitement et faire les paiements.

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



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

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

5.1 Organisation des opérations et des installations

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

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

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	Preuve de l'adoption?
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) et les qualifications requises.	Oui

Surveillance et communication des politiques

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

Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	Preuve de l'adoption?
La direction veille à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures administratives de gestion des opérations et des installations.	Oui
Les processus en place permettent de surveiller la nouvelle législation et les nouveaux règlements et de mettre en œuvre les changements nécessaires.	Oui

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service des installations est responsable de l'entretien, des services de conciergerie, du fonctionnement des écoles, de l'ensemble des terrains des écoles et des installations ainsi que des projets de construction du conseil scolaire.

L'énoncé de mission du service est le suivant :

« *Offrir des services de qualité à la communauté scolaire catholique afin d'améliorer le milieu d'apprentissage en assurant la propreté, l'intégrité et la sécurité des installations.* »

Le gestionnaire du service des installations établit d'abord les priorités annuelles du service, qu'il communique ensuite au directeur associé et trésorier. Le rapport annuel que le directeur associé présente au comité consultatif de la direction en juin dresse la liste des réalisations des services pour l'année qui vient de se terminer et les priorités de l'année à venir. Voici un aperçu des priorités du service des installations pour 2009-2010 :

- Superviser la construction de deux nouvelles écoles élémentaires dans le sud de Sarnia;
- Effectuer des vérifications de la consommation d'énergie dans l'ensemble des installations du conseil scolaire;
- Planifier la réfection des écoles, le programme de gestion de l'énergie et l'initiative *Lieux propices à l'apprentissage* pour l'année 2010;
- Planifier l'élaboration d'une aile sur le site de l'école St. Christopher;
- Élaborer un plan pluriannuel des projets d'immobilisations et de réfection des écoles.

Les objectifs annuels du service sont révisés chaque année afin de déterminer les réalisations par rapport aux objectifs de l'année antérieure. Les priorités annuelles du service des installations ne sont pas consignées dans un plan opérationnel annuel du service.

Toutes les deux semaines, le personnel du service des installations se rencontre pour discuter des activités du service et des progrès réalisés par rapport aux initiatives, et revoir les politiques et les modalités.

Le personnel du service des installations assiste aux réunions des administratrices et administrateurs, qui ont lieu quatre fois par année, afin de recueillir leurs commentaires sur la qualité de leurs services.

Le service des installations maintient des communications ouvertes avec les directions d'école. En effet, les superviseures et superviseurs reçoivent directement la rétroaction des directions d'école sur divers sujets.

Chaque année, le service des installations se voit accorder du temps pendant les réunions du Conseil pour présenter ses activités et ses initiatives.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service des installations fait partie des services organisationnels du conseil scolaire. Le gestionnaire du service des installations relève directement du directeur associé des services organisationnels et il supervise le travail du superviseur de l'entretien, du superviseur de la gestion des installations, de la coordonnatrice de la planification des immobilisations et de l'établissement des rapports et de la coordonnatrice et du coordonnateur du service des installations. Le superviseur de la gestion des installations chapeaute deux superviseurs des services de conciergerie qui supervisent à leur tour 70 membres du personnel de conciergerie. Le superviseur de l'entretien chapeaute 13 membres du personnel d'entretien.

L'organigramme du service de gestion des installations met en évidence la structure du service et ses liens hiérarchiques. Le service des RH travaille actuellement à la normalisation des descriptions de travail pour l'ensemble des fonctions opérationnelles du conseil scolaire. Il existe une description de travail pour tous les postes administratifs du service des installations.

Les membres du personnel du service des finances possèdent des titres professionnels appropriés et de l'expérience pertinente.

Surveillance et communication des politiques

Le service des installations est responsable de la mise en œuvre de deux politiques du Conseil, l'une concernant l'aliénation des actifs et l'autre le matériel de terrain de jeux. Le service des installations a mis en place plusieurs lignes directrices de procédure en lien avec l'administration générale, la construction et la rénovation, les services de conciergerie, la santé et la sécurité de même que l'entretien.

Le gestionnaire du service des installations est chargé de surveiller les modifications apportées aux politiques et aux règlements. Ce renseignement est habituellement communiqué à diverses associations professionnelles et industrielles dont le conseil scolaire fait partie, ainsi qu'au Comité des opérations, de l'entretien et de construction de l'OASBO.

Le service des installations gère un répertoire de ressources Internet partagées qui contient des renseignements à jour, entre autres des lignes directrices de procédure, des règlements et des exigences prévues par la loi. L'administration scolaire a un accès sécurisé aux lignes directrices de procédure pertinentes. Le service des installations surveille la conformité aux politiques et aux règlements en procédant à diverses inspections, en établissant des procédures habituelles et en tenant des registres.

Recommandation :

- Le service des installations devrait établir un plan opérationnel annuel qui comprendrait des cibles et des indicateurs précis et mesurables et qui préciserait les responsabilités et les échéanciers des principales tâches. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.

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 scolaire qui appuie les normes de nettoyage et d'entretien

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

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

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

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

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

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

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

Système de gestion, surveillance et soutien des projets

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

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

Le service des installations a mis en place des normes de nettoyage officielles. Il s'est aussi doté de directives officielles en matière d'inspection dans le but de surveiller la conformité aux normes de nettoyage. La direction reconnaît que le programme de nettoyage ne rencontre pas toujours les normes, et continue à améliorer son processus de surveillance.

Deux fois par année, les superviseurs des services de conciergerie procèdent à un examen des conditions de propreté dans les écoles. Les lignes directrices de procédure rigoureuses qui encadrent les inspections des conditions de propreté des installations prévoient une inspection des installations en février ou en mars de chaque année pour évaluer les conditions des écoles par rapport aux normes de nettoyage établies et planifier les travaux qui devront être effectués pendant l'été en vue de se conformer aux normes. En septembre, on procède à un examen visuel pour s'assurer que les travaux ont bien été réalisés pendant l'été, et que l'ensemble des installations se présentent sous leur meilleur jour pour la nouvelle année scolaire. Tout problème soulevé pendant les examens est abordé avec le personnel de conciergerie. Le service a récemment mis en place un modèle d'inspection standard pour faciliter la surveillance des normes de propreté et des analyses et rapports ultérieurs. On prévoit commencer à utiliser ce modèle au printemps 2010.

Les préoccupations soulevées par les directions d'école en dehors des périodes d'évaluation planifiées sont transmises au superviseur du service des installations. De même, le gestionnaire du service des installations est avisé en cas de plainte ou de préoccupation. Le personnel de supervision effectue un suivi auprès des concierges au sujet des mesures prises pour régler les problèmes.

Soixante-dix à quatre-vingts pour cent des produits de nettoyage utilisés par le conseil scolaire sont des produits écologiques. La direction a indiqué que le conseil scolaire n'utilise pas de produits décapants ni de cires certifiés écologiques. Le service des installations a présenté des exposés au comité de la santé et de la sécurité au travail sur la mise en place de produits certifiés écologiques.

Le modèle d'affectation du personnel de conciergerie se base sur la superficie des installations; il tient aussi compte d'autres facteurs comme des escaliers, des exigences supplémentaires de nettoyage en cas d'allergies des élèves ou du personnel, du type de classe et des gymnases. La direction a mentionné qu'aucun paramètre strict de la convention collective ne régit le modèle d'affectation du personnel, ce qui donne plus de marge de manœuvre au conseil scolaire pour répondre aux besoins particuliers de chaque école en matière de nettoyage.

Le conseil scolaire dispose de son propre personnel d'entretien et fait appel aux services d'entrepreneurs externes pour réaliser les travaux spécialisés. Le conseil scolaire emploie deux électriciens, un plombier et du personnel spécialisé dans d'autres métiers. Le conseil scolaire a octroyé des contrats pour certains travaux extérieurs, comme le déneigement et la tonte du gazon. La direction a mentionné qu'elle réévalue continuellement son modèle de prestation des services d'entretien afin d'assurer une utilisation efficace des ressources.

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

Le service des installations élabore un plan annuel et pluriannuel de réfection des installations du conseil scolaire. Le plan pluriannuel est un plan continu qui s'échelonne sur cinq ans. Chaque année, l'équipe de gestion du service des installations consulte l'équipe d'administration principale afin de déterminer les priorités en matière d'entretien. Le personnel d'entretien et de conciergerie du conseil scolaire et les directions d'école peuvent aussi se prononcer sur le plan d'entretien lors de son élaboration, en faisant part des besoins pressants en matière d'entretien. La direction utilise les données du système RECAPP pour déterminer les projets financés par l'initiative *Lieux propices à l'apprentissage*. L'information contenue dans le système de demande de travail du conseil scolaire facilite la planification de certains projets d'entretien préventif. Chaque année, le service des installations affecte une partie du budget d'entretien aux projets d'améliorations esthétiques et d'améliorations mineures des écoles. Tous les ans, la direction avise les administratrices et administrateurs scolaires des projets prévus dans les écoles au cours de l'année.

La coordonnatrice de la planification des immobilisations détermine le financement disponible pour les projets d'immobilisations et de réfection, et en fait le suivi.

La direction présente régulièrement des rapports au Conseil au sujet de la mise en œuvre des plans de réfection. Les projets de plus de 250 000 \$ nécessitent l'approbation du Conseil.

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

Le service des installations encourage la formation du personnel de conciergerie et d'entretien dans le but de soutenir le perfectionnement professionnel continu, de

sensibiliser les employés aux changements réglementaires et d'assurer la sécurité au travail. Le service a élaboré un manuel de formation pour le personnel de conciergerie, utilisé pour la formation initiale officielle du nouveau personnel. La direction a cependant affirmé que la rotation du personnel de conciergerie est basse. Chaque école possède des registres standard et un exemplaire du manuel, lesquels sont utilisés comme référence par les concierges, au besoin. Le nouveau personnel reçoit une formation informelle sous forme de mentorat avec le personnel expérimenté.

Le service des installations cible les besoins en matière de formation du personnel de conciergerie et d'entretien en se fondant sur les changements dans la législation, les exigences de formations obligatoires et les questions relatives à la santé et à la sécurité. Le service des RH du conseil scolaire recueille les commentaires des syndicats au sujet de la formation. Quand au service de santé et sécurité du conseil scolaire, il s'occupe de la formation sur la santé et la sécurité à l'échelle du conseil scolaire, y compris la formation sur le Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT), la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT), l'inspection des milieux de travail et les premiers soins. Le service des installations est responsable d'offrir des formations en santé et en sécurité adaptées au personnel de conciergerie et d'entretien. Le service des installations collabore étroitement avec le service de santé et sécurité à la planification et à la prestation de formations en lien avec la santé et la sécurité.

Le service des installations exige souvent des fournisseurs qu'ils offrent une formation au personnel de conciergerie et d'entretien sur l'utilisation du nouveau matériel. Au besoin, le gestionnaire du service des installations donne lui aussi de la formation individuelle sur l'utilisation du matériel.

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Le service des installations tient à jour un inventaire du matériel de nettoyage et d'entretien principal. La feuille d'inventaire est divisée par école en fonction du type de matériel et d'outils de nettoyage, de la date d'achat, du fournisseur et de la période de garantie. L'inventaire a été créé dans le cadre de l'élaboration des soldes d'ouverture pour les immobilisations corporelles, et fait régulièrement l'objet d'une mise à jour. Le conseil scolaire met actuellement en place un logiciel de gestion des immobilisations corporelles qui permettra de faire un suivi des immobilisations et de produire des rapports.

Chaque jour, un budget modeste est alloué aux concierges pour qu'ils puissent se procurer les fournitures dont ils ont besoin. La direction a indiqué que cette approche avait contribué à améliorer la responsabilisation des activités de conciergerie à l'échelle des écoles. En général, le service des installations effectue quatre commandes

groupées de fournitures de conciergerie par année. Les concierges soumettent leur commande au superviseur de la gestion des installations à l'aide d'un catalogue d'approvisionnement. Les fournitures sont directement livrées aux écoles. À la réception des commandes, les concierges dressent la liste des biens reçus et transmettent les bordereaux de marchandises approuvés au superviseur de la gestion des installations, qui jumelle les bordereaux avec les factures correspondantes avant d'en approuver le paiement. Des débarras situés dans deux installations différentes permettent de tenir de petits inventaires de fournitures essentielles.

Les concierges qui travaillent de jour surveillent leur budget alloué à l'aide des renseignements inscrits sur les bordereaux de marchandises des fournitures commandées et livrées aux écoles. Le superviseur de la gestion des installations rend régulièrement compte de l'état des budgets de conciergerie.

Systèmes de gestion, surveillance et soutien des projets

Le conseil scolaire a mis en place un système électronique d'ordres de travail. La direction a fait remarquer que la fonctionnalité d'analyse et de présentation de rapports du système n'était pas utilisée pour l'instant. Un membre du personnel du service des installations reçoit actuellement une formation sur l'utilisation de la fonctionnalité de présentation des rapports.

Les ordres de travail sont transmis aux superviseurs qui les assignent au personnel d'entretien approprié. La direction a indiqué qu'elle entend améliorer l'utilisation du système d'ordres de travail en y intégrant la planification de l'entretien préventif et le suivi de la somme du travail associé à chaque ordre de travail. Pour l'instant, le personnel d'entretien remplit manuellement les feuilles de temps.

Recommandation:

- Le conseil scolaire devrait revoir le *Guide du Programme d'écopropriété* du ministère et l'utiliser pour élaborer un programme d'écopropriété officiel dans le cadre de sa politique globale de gestion de l'environnement.

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	Preuve de l'adoption?
Dans le cadre de la <i>Loi sur l'énergie verte</i> adoptée par l'Ontario en 2009, l'administration principale a établi un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend des mesures à mettre en œuvre et des outils de surveillance et de gestion du plan.	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.	Non

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

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

Plan de gestion de l'énergie

Le conseil scolaire a adopté plusieurs initiatives en matière de gestion de l'énergie et a récemment engagé un consultant externe pour effectuer des vérifications de la

consommation d'énergie de toutes les installations. Dans l'ensemble, les consultants ont souligné que la majorité des écoles du conseil scolaire ont obtenus de meilleurs résultats que la moyenne des écoles de l'Ontario en 2001². La direction a l'intention d'évaluer les résultats du rapport de vérification et de cerner les projets d'efficacité énergétique prioritaires. Dans le cadre de ce processus, la direction évaluera les projets d'efficacité énergétique pouvant être mis en œuvre parallèlement à d'autres projets de réfection d'envergure. Le conseil scolaire a aussi instauré des systèmes d'arrêt et de réduction du chauffage et de la ventilation pendant les pauses.

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Le conseil scolaire a terminé la mise en place d'un système de gestion du bâtiment dans dix écoles et a partiellement mis en place le même système dans plusieurs autres écoles. La direction continue à installer des systèmes de gestion du bâtiment dotés de contrôles centralisés dans l'ensemble de ses écoles.

La direction a indiqué que le conseil scolaire n'effectue pas de suivi de la consommation d'énergie des services publics pour l'instant en raison du manque de ressources dédiées à cette fin au sein du service des installations. Les concierges relèvent les compteurs régulièrement et transmettent l'information au bureau du conseil scolaire. Chaque trimestre, la direction passe en revue les renseignements figurant dans le grand livre général afin de cerner toute anomalie importante concernant les coûts des services publics. La direction a fait remarquer que dès qu'un poste se libère par attrition au service des installations, une nouvelle employée ou un nouvel employé sera engagé pour être responsable des divers aspects relatifs à la gestion de l'énergie, y compris le suivi des données. Le conseil scolaire a fourni ses données sur la consommation d'énergie dans le cadre de l'initiative de la Base de données sur la consommation d'énergie du ministère. Il attend maintenant la mise en place de cette base de données pour être à mieux de surveiller et d'analyser la consommation d'énergie de ses installations.

Les fournisseurs de services du conseil scolaire n'envoient pas de factures conciliées.

Le Conseil s'est doté d'une déclaration de principe en matière de gestion de l'environnement, dans laquelle le conseil scolaire s'engage à accorder une attention spéciale à l'environnement dans le cadre de ses activités et de ses programmes. Le conseil scolaire doit envisager d'améliorer sa politique environnementale pour créer un cadre pour ses activités dans le domaine de la gestion et de l'éducation environnementale et accroître les occasions de communication.

² D'après Chorley & Bisset Ltd, la moyenne de 2001 était de 258 kWh/m

Recommandations :

- En se fondant sur les résultats des vérifications énergétiques, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des objectifs quantifiables et les outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la *Loi sur l'énergie verte* adoptée par l'Ontario en 2009, 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 formel 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 et dans la politique environnementale.
- Les bonnes initiatives de conservation actuellement entreprises par le conseil scolaire devraient être communiquées aux écoles et à d'autres conseils scolaires afin d'améliorer la considération envers la gestion de l'énergie au sein du système.
- La direction devrait présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.
- 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 davantage d'économies.
- Le conseil scolaire devrait continuer à chercher des moyens de concilier les factures des services publics.

5.4 Santé et sécurité

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

- déterminer si les mécanismes de planification et de communication appuient l'existence d'un milieu d'enseignement et d'apprentissage sûr;
- déterminer si le conseil scolaire dispose d'une structure et de processus pour mettre en œuvre des mesures de sécurité;

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

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

Gestion de la santé et de la sécurité

L'administratrice de la sécurité et des questions touchant l'invalidité, qui relève du service des ressources humaines, est responsable de déterminer et de coordonner les besoins en matière de santé et sécurité, et d'en assurer le suivi pour l'ensemble du personnel du conseil scolaire. Elle s'occupe aussi de la formation en santé et sécurité à l'échelle du conseil scolaire, du programme d'intervention en cas d'urgence, de la conformité de l'intervention en cas d'incendie et d'urgence, des programmes d'encouragement à l'assiduité et de la gestion des dossiers d'invalidité de longue durée et de la CSPAAT.

Le service de gestion des installations est responsable de certains aspects relatifs à la santé et à la sécurité au travail de son personnel, notamment des formations adaptées aux divers postes de son personnel. Le service s'occupe aussi des problèmes de santé et de sécurité en lien avec les installations dans l'ensemble du conseil scolaire; il est entre autres responsable de la politique sur l'environnement et la qualité de l'air et de la gestion de l'amiante.

Le conseil scolaire compte un comité de santé et de sécurité au travail, lequel est composé de 11 membres de la direction, d'une conseillère scolaire et de 11 représentantes et représentants syndicaux. L'administratrice de la sécurité et des questions touchant l'invalidité appuie le travail du comité en présentant régulièrement des rapports sur les incidents, les inspections des lieux et divers problèmes comme la violence en milieu de travail.

Le conseil scolaire a établi un programme d'intervention en cas d'urgence. Il s'est aussi doté d'un manuel de procédures d'urgence qui contient des directives générales, des directives concernant l'élaboration d'un plan pour les écoles, ainsi que des procédures que doivent suivre les directions d'école, le personnel de soutien et le personnel enseignant. Le conseil scolaire a retenu les services d'un centre d'appels pour gérer les problèmes qui surviennent après les heures de bureau et en aviser le personnel approprié des installations.

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 en matière de santé et de sécurité des employés et des élèves du conseil scolaire. La direction devrait aussi envisager de créer un poste de coordination central pour 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 (p. ex., financement au titre des nouvelles places d'élèves);
- déterminer si la direction établit bien l'ordre de priorité des dépenses d'entretien et de réfection en fonction du financement versé par le ministère et des programmes d'immobilisations pluriannuels;
- relever les mécanismes de contrôle et de transparence appropriés dans le processus de planification actuel;

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

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

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

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

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

Le plan pluriannuel de réfection des installations, décrit à la section 5.2 du présent rapport, tient actuellement lieu de plan d'immobilisations pour le conseil scolaire. Le plan d'immobilisations s'échelonne sur dix ans et prévoit la réalisation de divers projets pour chaque école, comme des rénovations majeures ou mineures, des travaux de toiture, le remplacement des systèmes de chauffage, de ventilation et de conditionnement d'air et d'autres projets de réfection. Le plan décennal comporte aussi des commentaires de haut niveau sur des considérations futures pouvant avoir une

incidence sur la planification des immobilisations du conseil scolaire, y compris le nom des écoles où il pourrait y avoir des répercussions sur les programmes ou l'effectif, et les examens potentiels des installations.

La direction a aussi préparé un plan d'immobilisations et de réfection qui s'échelonne sur cinq ans et qui détermine clairement les projets pour chaque école ainsi que les sources de financement. Le directeur associé des services organisationnels présente un rapport annuel au Conseil sur les projets d'immobilisations et de réfection achevés.

Dans le cadre du processus d'élaboration du budget annuel, le directeur associé des services organisationnels présente un aperçu du plan pluriannuel d'immobilisations aux conseillères et conseillers scolaires. La direction rend périodiquement compte au Conseil de l'effectif et de la capacité de chaque école afin de sensibiliser les conseillères et conseillers scolaire aux pressions d'utilisation que subissent certaines écoles.

Le directeur associé des services organisationnels et la coordonnatrice de la planification des immobilisations et de l'établissement des rapports sont responsables de l'élaboration, de la surveillance et de la mise à jour du plan d'immobilisations. La responsabilité générale du plan d'immobilisations est entre les mains du directeur associé. Le conseil scolaire a terminé son modèle d'analyse financière des immobilisations, et la direction effectue le suivi des paiements du service de la dette.

Le Conseil s'est doté d'une politique d'examen des installations. Le conseil scolaire a procédé à plusieurs examens de ses installations, dirigés par le directeur de l'éducation. La direction a souligné l'efficacité du processus d'examen des installations par le passé. Le Conseil a récemment approuvé et mis à jour une politique d'examen des installations.

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

La base de données du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS) fait l'objet d'une mise à jour au moins une fois par année, habituellement en septembre. La base de données RECAPP est actualisée au fur et à mesure que les projets sont achevés, ou au moins une fois par année. Les données de RECAPP servent à l'élaboration du plan de réfection des installations du conseil scolaire.

La coordonnatrice de la planification des immobilisations et de l'établissement des rapports du service des installations s'occupe de la mise à jour du système RECAPP et du SIIS. Le conseil scolaire a retenu les services de consultants externes pour procéder à l'examen des installations et alimenter la base de données RECAPP au moment des mises à jour.

5.6 Gestion de la construction

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

- déterminer s'il existe des processus garantissant que les conseils scolaires terminent les projets de construction à temps, dans les limites du budget et dans un souci d'économie;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

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

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

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

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

À la suite de l'examen ayant mené au regroupement des installations scolaires, deux projets de construction ont été entrepris par le conseil scolaire. Au cours du processus d'examen des installations, le service des installations a organisé, pour les membres des comités d'examen des questions liées aux installations, la visite de plusieurs écoles d'un grand conseil scolaire afin de déterminer les caractéristiques désirables des nouvelles installations scolaires. À la lumière des commentaires des membres de ces comités et de l'administration principale, l'architecte a réalisé un avant-projet sommaire, qui a été utilisé dans le processus de présélection et les appels d'offres pour les services d'entrepreneurs. L'avant-projet détaillé a ensuite été présenté à l'administration principale et aux conseillères et conseillers scolaires aux fins de rétroaction et d'approbation. Les deux projets de constructions du conseil se basent sur le même avant-projet.

Lors de la préparation de l'avant-projet des deux projets de construction d'écoles, la direction a demandé aux architectes de tenir compte de la durabilité de l'environnement, notamment des caractéristiques d'efficacité énergétique. Le directeur associé des services organisationnels a procédé à des comparaisons informelles des coûts énergétiques par pied carré avec d'autres conseils scolaires. La direction a signalé que les coûts engendrés par les projets de construction du conseil scolaire étaient comparables aux coûts déboursés par les autres conseils scolaires.

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

La direction a mis en place un processus normalisé de surveillance et de présentation de la progression des projets de construction. Un dossier de documentation est instauré pour chaque projet, et un code distinct est créé dans le grand livre général. La coordonnatrice de la planification des immobilisations et de l'établissement des rapports est responsable de la surveillance du budget des projets de construction. Les rapports d'étape sont d'abord revus par les architectes, puis soumis au service des installations. Les coordonnatrices et coordonnateurs de projet, chargés de la surveillance quotidienne des projets de construction, approuvent les paiements au prorata des travaux avant de les soumettre à la coordonnatrice de la planification des immobilisations et de l'établissement des rapports pour examen financier. Ensuite, le

gestionnaire du service des installations approuve les paiements avant qu'ils ne soient traités par les comptes créditeurs.

Le gestionnaire du service des installations est en charge d'approuver les ordres de modification. Pour les projets d'envergure, le gestionnaire du service des installations collabore avec les architectes pour obtenir un plus grand nombre de devis, afin de s'assurer de la pertinence des demandes d'ordre de modification. Le directeur associé revoit les ordres de modifications importants. Si un ordre de modification a des répercussions sur le budget global du projet, le Conseil est avisé.

Durant les premières étapes des projets de construction en cours, le gestionnaire du service des installations a participé à des réunions de chantier deux fois par mois. Par contre, au fur et à mesure que les projets avanceront, il assistera à ces réunions toutes les semaines. Le directeur de l'éducation se rend régulièrement sur le site et tient le Conseil informé de l'état des travaux.

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

Tous les cinq ans, le conseil scolaire lance une demande de proposition pour des services d'architectes, qui seront appelés à gérer les projets de construction du conseil scolaire. Le personnel du service des installations, les coordonnatrices et coordonnateurs de projet et le gestionnaire du service des installations surveillent de près les projets de construction.

Le service des installations collabore avec les architectes pour mener un processus de présélection des entrepreneurs généraux pour les grands projets de construction.

Pour les plus petits projets, le conseil scolaire lance directement un appel d'offres aux entrepreneurs spécialisés. Le service des installations tient à jour une liste d'entrepreneurs préqualifiés pour tous les métiers, laquelle a été établie conjointement avec le conseil scolaire coïncident.

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.

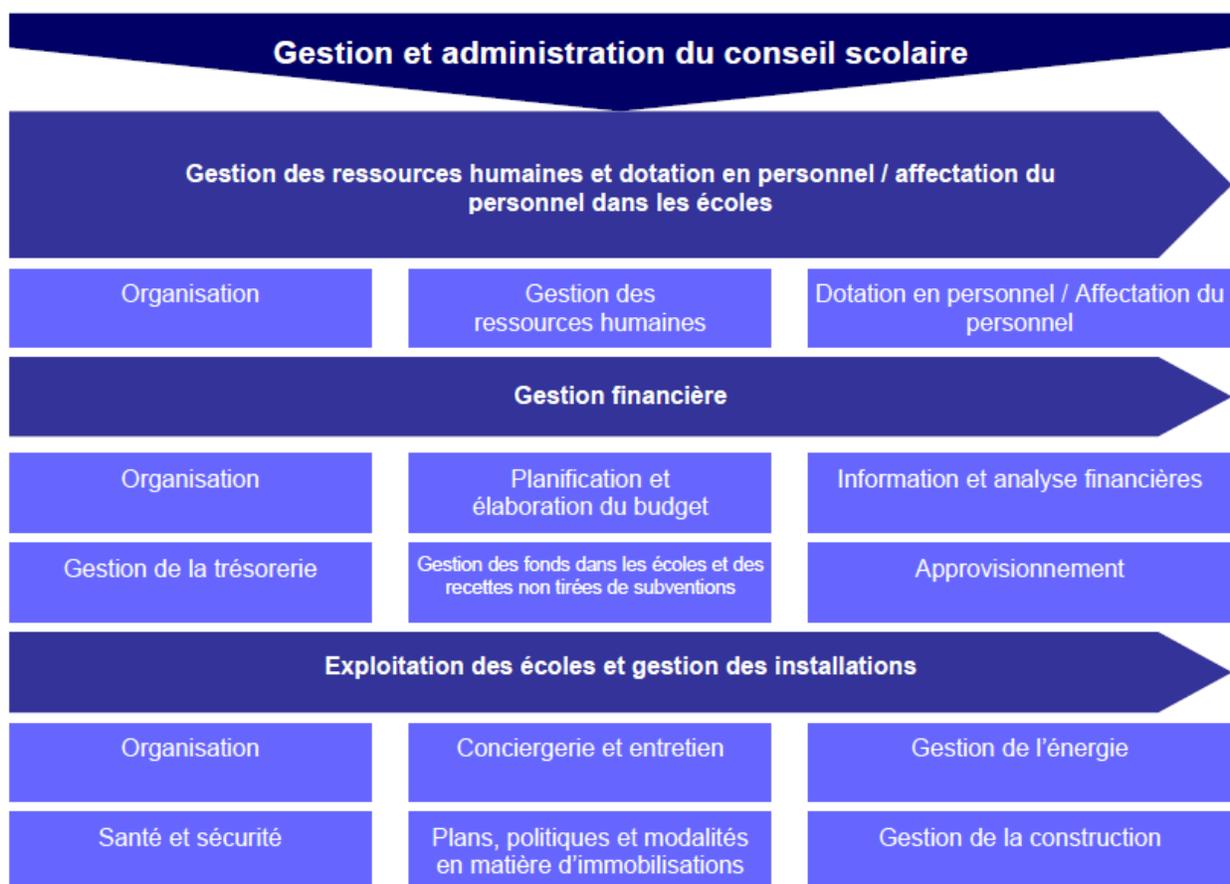
Chaque Examen opérationnel tient compte des caractéristiques et du contexte propres à chaque conseil, de manière à :

- 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 « pratiques exemplaires » 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.

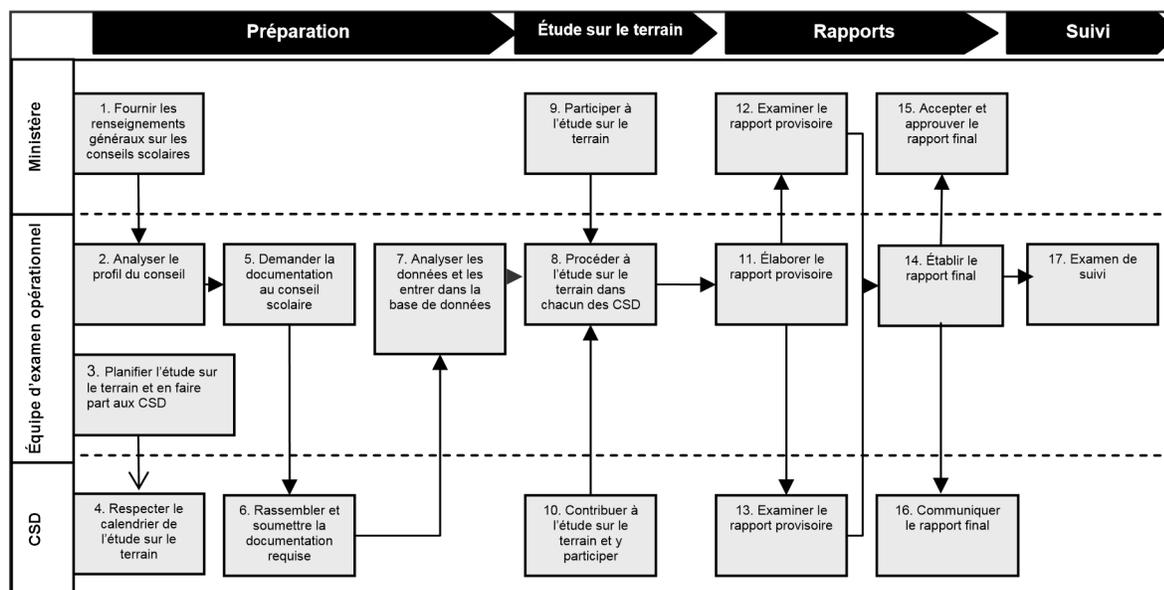
Chaque processus est examiné en fonction des activités qui le composent et de sa conformité aux principales pratiques, notamment de la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les appuie.



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 sont fondées 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'étude sur le terrain, l'Équipe d'examen opérationnel examine les renseignements généraux sur le conseil scolaire pour en comprendre les caractéristiques financières et de fonctionnement. Cette analyse permet de relever des questions particulières et des domaines sur lesquels concentrer l'Examen.
Planifier l'étude sur le terrain et en faire part au conseil scolaire	Le ministère et l'Équipe d'examen opérationnel élaborent pour l'Examen un calendrier qui sera communiqué aux conseils avant le début du prochain cycle d'examen.
Respecter le calendrier de l'étude sur le terrain	Les conseils devront respecter le calendrier de l'Examen opérationnel. Le ministère et l'Équipe d'examen s'efforceront de tenir compte des conflits de disponibilité.
Demander la documentation au conseil scolaire	Avant de commencer l'étude sur le terrain, on fait une demande de documentation justificative afin de recueillir des renseignements sur le fonctionnement et autres éléments de chacun des domaines visés. L'Équipe d'examen utilise ces données pour se familiariser avec le conseil scolaire avant son étude sur le terrain.

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

Phase: Étude sur le terrain

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

Phase: Rapports

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

Activité principale	Description
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 St. Clair Catholic District School Board. L'Examen a été réalisé selon la méthodologie décrite précédemment. L'Examen n'a ni la nature ni la portée d'une vérification effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues.

Annexe B : Résumé des recommandations

Gestion et administration du conseil scolaire

N°	Recommandation
1.	En s'appuyant sur son programme de mise en œuvre pluriannuel, le conseil scolaire devrait élaborer un plan opérationnel annuel pour l'ensemble du conseil scolaire. Ce plan devrait être conforme au plan stratégique du conseil scolaire, inclure les services scolaires et non scolaires et comporter des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps.
2.	Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et ses activités de développement du leadership avec les initiatives du ministère dans ce domaine. Il devrait élaborer un plan formel de relève et de développement du talent qui soit conforme au document <i>Planification de la relève pour le leadership et perfectionnement des compétences : Attentes et continuum de mise en œuvre</i> .

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

N°	Recommandation
3.	La direction devrait continuer à établir un programme complet d'encouragement à l'assiduité.
4.	La direction devrait mettre sur pied une façon d'évaluer et de présenter des rapports sur l'efficacité des méthodes et programmes d'encouragement à l'assiduité.
5.	La direction devrait effectuer des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.
6.	La direction devrait réaliser périodiquement des sondages confidentiels auprès des membres du personnel pour améliorer la communication avec ceux-ci et obtenir des données qui facilitent l'élaboration des plans de perfectionnement professionnel et des politiques en matière de ressources humaines.
7.	La direction devrait également continuer de mener des entrevues de fin d'emploi avec le personnel qui quitte le conseil scolaire afin d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis. La direction devrait envisager d'élaborer des politiques ou des procédures officielles au sujet des entrevues de fin d'emploi.
8.	La direction devrait consigner des politiques et des modalités régissant l'élaboration d'un plan de dotation en personnel et d'un processus d'affectation du personnel annuels.

Gestion financière

N°	Recommandation
9.	La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant le format suggéré dans la section 4.2 du présent rapport. Un plan ou un rapport officiel de gestion des risques, périodiquement revu et

N°	Recommandation
	actualisé, permettrait aux examinateurs de mieux comprendre les rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire.
10.	Le conseil scolaire devrait adopter des procédures d'approbation des rapports financiers intermédiaires et mettre en place un processus de signature officielle de ces rapports par la haute direction.
11.	La direction devrait aller de l'avant avec son intention de créer une fonction de vérification interne indépendante en se basant sur le modèle établi par le ministère, qui consiste à partager les services entre les conseils scolaires d'une même région.
12.	Une fois cette fonction de vérification interne indépendante créée, la vérificatrice ou le vérificateur interne devrait préparer des plans de vérification interne et rédiger des rapports de vérification qui seront présentés au comité de vérification et à la direction.
13.	Conformément à la stratégie du ministère en matière de vérification interne et de comités de vérification, les conseillères et conseillers scolaires devraient envisager de former un comité de vérification comprenant des consultantes et des consultants externes.
14.	Le conseil scolaire devrait mettre en place une politique d'investissement. De plus, la direction devrait régulièrement faire part au Conseil du rendement des investissements, conformément à la politique d'investissement.
15.	Le conseil scolaire devrait surveiller les activités d'achat de plus près afin de s'assurer qu'elles sont conformes à ses politiques et modalités d'approvisionnement. Par exemple, la direction pourrait explorer les possibilités de s'associer avec des partenaires, comme le conseil scolaire coïncident, les municipalités ou les collèges, pour établir une fonction d'achats partagés, dans le cadre d'un accord de coopération.
16.	Dans le cadre de la révision des politiques et des modalités d'approvisionnement du conseil scolaire, qui a pour but de rendre ces politiques et modalités conformes aux <i>Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement</i> , la direction devrait clairement établir les niveaux de pouvoir d'achat. Ces niveaux devraient être proportionnels aux tâches et aux responsabilités, et le conseil scolaire devrait s'assurer que les achats sont effectués dans le respect des niveaux d'autorisation établis.
17.	La direction devrait continuer à étudier la possibilité de mettre en place une interface électronique pour passer des commandes à ses fournisseurs, en effectuer le traitement et en faire le paiement.

Exploitation des écoles et gestion des installations

N°	Recommandation
18.	Le service de gestion des installations devrait établir un plan opérationnel de service qui comprendrait des cibles et des indicateurs précis et mesurables, et qui préciserait les personnes responsables et les échéanciers pour les principales tâches. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.
19.	Le conseil scolaire devrait revoir le <i>Guide du Programme d'écopropreté</i> du ministère et l'utiliser pour élaborer un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique globale de gestion de l'environnement.
20.	En se fondant sur les résultats des vérifications énergétiques, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des objectifs quantifiables et

N°	Recommandation
	les outils de surveillance et de gestion du plan. Le plan de gestion de l'énergie du conseil scolaire devrait prévoir 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.
21.	Après l'établissement du plan formel 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 établir les exigences en termes d'efficacité énergétique dans la politique et les modalités d'approvisionnement et dans la politique environnementale.
22.	Les bonnes initiatives de conservation mises de l'avant par le conseil scolaire devraient être communiquées aux écoles et à d'autres conseils scolaires, afin d'améliorer la reconnaissance de la bonne gestion de l'énergie au sein du système.
23.	Management should provide formal annual reporting on the conservation savings achieved against the plan.
24.	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 davantage d'économies.
25.	La direction devrait présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.
26.	Le conseil scolaire devrait considérer la possibilité de mettre en place un plan ou une stratégie qui témoignerait de ses politiques et procédures actuelles en matière de santé et de sécurité des employés et des élèves. La direction devrait aussi envisager de créer un poste de coordination central pour l'élaboration, la mise en place et la surveillance d'un tel plan.