Ministère de l'Éducation

Rapport d'examen opérationnel Superior North Catholic District School Board

Septembre 2010

Table des matières

Résumé **1**

Introduction 1

Gestion et administration du conseil scolaire 1

Recommandations : 2

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

Recommandations : 5

Gestion financière 6

Recommandations : 8

Exploitation des écoles et gestion des installations 9

Recommandations : 12

1. Contexte et aperçu **14**

1.1 Profil et structure du conseil scolaire 14

1.2 Principales priorités du conseil scolaire 14

1.3 Rendement des élèves 14

1.4 Sommaire financier 15

1.5 Principales statistiques du conseil scolaire 17

2. Gestion et administration du conseil scolaire - Conclusions et recommandations **19**

Établissement d'un modèle de gestion efficace 21

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels 23

Processus décisionnel 24

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte 25

Relève et développement du talent 25

Participation des intervenants 26

Recommandations : 27

3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles - Conclusions et recommandations **28**

3.1 Organisation des ressources humaines 28

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels 29

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte 30

Surveillance et communication des politiques 30

Recommandation : 31
3.2 Gestion des ressources humaines 31
Recrutement et embauche du personnel 33
Relations de travail 34
Processus d'évaluation du rendement des employés 35
Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité 36
Gestion des ressources humaines et données sur la paie 37
Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire 37
Surveillance de la satisfaction du personnel 38
Recommandations : 38
3.3 Dotation en personnel / affectation 39
Processus annuels de planification des besoins en personnel et d'affectation du personnel 40
Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel 42
Recommandation : 43
4. Gestion financière - Conclusions et recommandations 44
4.1 Organisation des finances 44
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels 46
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte 46
Surveillance et communication des politiques 46
Recommandation : 47
4.2 Planification et élaboration du budget 47
Processus d'élaboration du budget annuel 48
Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire 49
Recommandation : 51
4.3 Information et analyse financières 51
Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière 52
Rapports financiers intermédiaires et annuel 52
Vérification 53
Recommandations : 54
4.4 Gestion de la trésorerie 55
Gestion de l'encaisse et des investissements 56
Recommandation : 57

4.5 Gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions 57
Gestion des fonds dans les écoles 58
Gestion des recettes non tirées de subventions 58
4.6 Approvisionnement 59
Politiques et modalités 61
Participation à des initiatives d'achats groupés 62
Niveaux de pouvoir d'achat 62
Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats et de cartes de crédit institutionnelles 63
Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement 63
Utilisation du transfert électronique de fonds 64
Recommandations : 64
5. Exploitation des écoles et gestion des installations - Conclusions et recommandations 66
5.1 Organisation des opérations et des installations 66
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels 68
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte 68
Surveillance et communication des politiques 68
Recommandation : 69
5.2 Conciergerie et entretien 69
Modèle de dotation / d'affectation du conseil scolaire qui appuie les normes de nettoyage et d'entretien 71
Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel 72
Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité 72
Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien 73
Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets 74
Recommandations : 74
5.3 Gestion de l'énergie 75
Plan de gestion de l'énergie 76
Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie 76
Recommandations : 77
5.4 Santé et sécurité 78
Gestion de la santé et de la sécurité 78

Recommandation : ... 79
5.5 Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations ... 80
Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations ... 81
Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations ... 81
5.6 Gestion de la construction ... 82
Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations ... 83
Surveillance et présentation de la progression des projets de construction ... 84
Tenue à jour de la liste approuvée de prestateurs de services professionnels ... 84
Annexes ... 85
Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel ... 85
Objectifs de l'Examen opérationnel ... 85
Portée de l'Examen opérationnel ... 85
Méthodologie de l'Examen opérationnel ... 86
L'Équipe d'examen opérationnel ... 89
Limites de l'Examen ... 90
Annexe B : Résumé des recommandations ... 91

Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'Examen opérationnel du Superior North Catholic District School Board (le conseil scolaire) réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel formée de consultants externes de Deloitte et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'Examen opérationnel, qui a commencé le 22 mars 2010, a duré 3 jours.

Introduction

Le ministère prévoit mener un examen opérationnel dans chacun des 72 conseils scolaires de district de la province. L'initiative, qui appuie les objectifs du ministère, accroîtra la confiance à l'égard de l'éducation publique. Le but du ministère consiste à améliorer la capacité de gestion des conseils scolaires en favorisant la bonne intendance des ressources publiques ainsi qu'en misant sur les 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 les conseils scolaires de district de l'Ontario ». L'Examen fournit également, au besoin, des recommandations portant sur les possibilités d'amélioration. L'annexe A présente un aperçu de la portée et de la méthodologie de l'Examen opérationnel.

L'Équipe d'examen opérationnel a constaté que le conseil scolaire avait adopté un bon nombre des principales pratiques. Parmi les points forts relevés, mentionnons le cadre d'évaluation du rendement du personnel du conseil scolaire, le calendrier des finances, et le recours à des études ergonomiques pour le personnel de conciergerie. Un résumé des conclusions et des recommandations relatives à chacun des domaines fonctionnels examinés est présenté ci-après. Les détails se trouvent dans les sections subséquentes du rapport.

Gestion et administration du conseil scolaire

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

- Un modèle de gestion qui favorise le maintien de relations de travail efficaces et définit clairement la division des tâches et des responsabilités entre le Conseil et la direction de l'éducation.

- Les conseillères et conseillers 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.

- La structure organisationnelle du conseil scolaire est à jour, et ses unités organisationnelles sont clairement définies, y compris les rôles et responsabilités connexes.

- L'administration principale et chaque conseillère et conseiller scolaire font activement et régulièrement participer des intervenants internes et externes.

En 2005, le conseil scolaire a élaboré un plan stratégique pour les années 2005-2008. Depuis cette époque, il n'a élaboré aucun plan stratégique pluriannuel. Après les élections du Conseil, en 2010, le conseil scolaire prévoit s'engager dans un processus de planification stratégique similaire à celui de 2005. Il devrait donner suite à ce plan.

Il incombe à chaque service du conseil scolaire d'élaborer son propre plan opérationnel. Un plan d'amélioration du conseil scolaire (PACS) global contient certains éléments d'un plan opérationnel, mais il vise essentiellement les aspects scolaires. Le conseil scolaire devrait élaborer un plan opérationnel annuel officiel qui accroîtra son efficacité opérationnelle, étant conforme au plan stratégique pluriannuel du Conseil. Une fois ces plans en cours d'exécution, l'administration principale devrait en communiquer l'état et les résultats chaque année aux conseillères et conseillers scolaires.

Le conseil scolaire tient ses politiques à jour et en adopte de nouvelles si la directive du ministère l'exige ou si l'administration principale le recommande. Le conseil scolaire devrait instaurer un cycle officiel de mise à jour de toutes les politiques.

Le conseil scolaire n'a aucun plan officiel de planification de la relève et de développement du talent, et n'est rendu qu'au stade préalable à la mise en œuvre de la Stratégie ontarienne en matière de leadership. Jusqu'à présent, le conseil scolaire a surtout mis l'accent sur la planification de la relève et le développement du talent à l'interne, pour son personnel enseignant. Il devrait élaborer un plan de relève et de développement du talent pour tous les groupes d'employés.

Recommandations :

- Les conseillers et conseillères scolaires, par un processus de consultation, devraient élaborer et communiquer un plan stratégique pluriannuel qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle. Cet outil lui permettra de fournir à

tous les membres du personnel des directives sur les objectifs du Conseil et de définir clairement les moyens de les atteindre.

- Une fois le plan global élaboré, le conseil scolaire devrait concevoir un plan opérationnel annuel officiel qui correspond aux objectifs stratégiques pluriannuels du Conseil. Cela permettra aussi à tous les services de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.

- L'administration principale devrait communiquer tous les ans aux conseillères et conseillers scolaires l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel du conseil scolaire, une fois ceux-ci définis.

- Le conseil scolaire devrait envisager d'établir un cycle officiel de mise à jour de ses politiques, afin d'en assurer l'examen périodique pour tous les domaines fonctionnels. Pour y parvenir, il pourrait former un comité d'examen et d'élaboration des politiques.

- Le conseil scolaire devrait établir un plan de relève officiel en prévision des départs à la retraite et des démissions des principaux gestionnaires et membres de l'administration. Ce plan devrait s'appliquer autant aux cadres supérieurs des services scolaires que des services non scolaires.

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

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

- La direction des RH veille à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures administratives des RH et dispose d'un processus permettant de veiller au respect de ces politiques.

- En collaboration avec le service des RH, le bureau de la direction de l'éducation tient à jour et communique un processus rigoureux d'évaluation du rendement qui s'applique à tous les membres du personnel.

- L'adoption de mécanismes de contrôle, de suivi et d'examen de la gestion des ressources humaines et des données sur la paie.

- La direction des RH assure le suivi et produit des rapports sur l'affectation réelle du personnel comparativement à l'affectation initiale approuvée, et y apporte les ajustements nécessaires.

Le service des RH n'a pas décrit ses buts et priorités dans un plan annuel de service. Il s'efforce plutôt d'atteindre les objectifs prévus au calendrier du service, où sont également décrites les mesures et les tâches afférentes. Les activités du service sont soumises au contrôle et à la direction de l'administration principale et font l'objet de rapports mensuels présentés au Conseil. Le service devrait accroître la portée de son calendrier en élaborant un plan annuel de service, comprenant des objectifs mesurables, des responsables désignés et des échéanciers cibles.

Bien que le processus annuel de recrutement du conseil scolaire soit de nature stratégique (il cible notamment certains collèges de formation des enseignants et certaines universités en particulier pour le choix de son personnel enseignant), il devrait élaborer une politique officielle à cet égard. Cette politique tiendrait compte des objectifs organisationnels et des sources de recrutement privilégiées, tant pour le personnel enseignant que non enseignant. Une politique officielle permettrait aussi de veiller à ce que le conseil scolaire atteigne ses objectifs de recrutement et de conservation du personnel.

La direction des RH et le Conseil n'ont pas établi de comité patronal-syndical. Pour instaurer un mécanisme officieux de rencontre entre les syndicats et les gestionnaires, le conseil scolaire devrait mettre sur pied un comité patronal-syndical formé de représentants de la direction des RH, du Conseil et des syndicats concernés. Le conseil scolaire produit des statistiques sur l'assiduité et les présente chaque année à l'administration principale. Ces rapports n'évoquent aucune cible ou initiative déterminée par une stratégie ou un programme officiel d'encouragement à l'assiduité. Le conseil scolaire devrait instaurer un programme officiel de gestion de l'assiduité, et rendre compte de la conduite des membres du personnel par rapport aux objectifs établis et relativement à l'efficacité des principales initiatives d'encouragement à l'assiduité.

Le conseil scolaire a l'intention de mener des vérifications internes sur les dépenses et les frais de grande importance souscrits auprès de son assureur. Le conseil scolaire devrait continuer d'appliquer ses propres plans de vérification et devrait demander des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.

Les services des ressources humaines ne réalisent pas de sondages officiels auprès des membres du personnel. La direction ne réalise pas d'entrevues officielles de fin d'emploi avec le personnel de ses différents services. Même si le taux de roulement du conseil scolaire est réduit, des pratiques comme les enquêtes menées auprès du personnel et les entrevues de fin d'emploi permettent à la direction de recueillir des données de grande valeur, tant pour le perfectionnement professionnel que pour l'élaboration de politiques touchant aux relations futures entre les employées et employés.

Le processus de dotation en personnel du conseil scolaire est centralisé. Les politiques et modalités de dotation sont informelles. La direction devrait officialiser le processus qui régit l'élaboration d'un plan de dotation en personnel et d'un processus d'affectation du personnel annuels, en tenant compte des priorités du Conseil et des initiatives du ministère.

Recommandations :

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

- La direction devrait élaborer une politique de recrutement et veiller à ce qu'elle soit révisée chaque année afin que la planification du personnel favorise le rendement des élèves.

- La direction des RH et les conseillères et conseillers scolaires devraient établir des comités patronaux-syndicaux.

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

- La direction devrait communiquer régulièrement avec les conseillères et conseillers scolaires et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité de son programme de gestion de l'assiduité.

- La direction devrait envisager d'effectuer régulièrement des vérifications pour s'assurer que la compagnie d'assurances du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux. Cette mesure garantirait le caractère juste et valable des remboursements de réclamations.

- La direction devrait envisager la mise sur pied d'enquêtes sur la satisfaction du personnel qui couvriraient tous les groupes d'employés. Elle pourrait ainsi améliorer la communication avec le personnel et utiliser les renseignements obtenus dans les plans de perfectionnement professionnel et les politiques des RH.

- La direction devrait élaborer un plan officiel d'entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues permettraient d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis.

- Le conseil scolaire devrait mettre en œuvre des politiques et modalités pour régir l'élaboration d'un plan de dotation en personnel et d'un processus d'affectation du personnel annuels qui tiennent compte des priorités du Conseil et des initiatives du ministère.

Gestion financière

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

- Le service des finances comporte des unités clairement définies et il précise les rôles et responsabilités respectifs des membres de son personnel.
- Le personnel du service a reçu une formation appropriée et a accumulé une expérience appréciable au sein du conseil scolaire.
- Le service offre une formation continue sur les politiques financières, et sur les mécanismes de surveillance de la conformité à ces politiques.
- Le processus d'élaboration du budget annuel, transparent et clairement communiqué, incorpore les observations de tous les principaux intervenants, y compris celles du personnel, de la direction, des conseillères et conseillers scolaires et de la communauté.
- Des mesures de contrôle adéquates permettent de gérer les fonds dans les écoles.
- Des mesures de contrôle adéquates permettent de préserver les recettes non tirées de subventions et de veiller à ce que les revenus et dépenses soient déclarés de façon appropriée.
- Le conseil scolaire participe activement à des consortiums d'achat, à des centrales d'achat et à des initiatives d'achats groupés.

Le service des finances suit un calendrier de planification annuelle, mais n'a pas élaboré de plan annuel du service en bonne et due forme. La direction devrait envisager d'élaborer un plan annuel du service dans lequel figureraient des objectifs mesurables, les échéanciers visés et des renseignements relatifs aux responsables désignés.

Le service ne consigne pas tous les risques importants associés à la planification budgétaire, et n'élabore pas de stratégies pour les atténuer. Même s'il existe un certain nombre de processus pour atténuer les risques budgétaires, y compris un contrôle rigoureux des dossiers financiers, ils ne sont pas consignés dans une politique officielle

de gestion des risques. Le service devrait consolider les principaux risques et les stratégies d'atténuation en un seul plan de gestion des risques.

Le conseil scolaire présente à l'administration principale et au Conseil des rapports financiers intermédiaires mensuels que le gestionnaire du service des finances prépare à compter de janvier. Ces rapports contiennent une comparaison des données réelles avec les estimations prévues au budget et des notes explicatives sur les écarts importants. On n'y trouve cependant aucun calendrier de production de rapports (une comparaison instantanée des dépenses d'une année à l'autre), et aucun processus officiel de signature par les membres de la haute direction. Le conseil scolaire devrait ajouter ces deux éléments.

Le conseil scolaire n'a pas de poste de vérification interne. Une fonction de vérification interne permet de s'assurer que les processus internes de gestion financière mis en place par la direction fonctionnent efficacement et sont conformes aux politiques et aux modalités. Établir le mandat d'une fonction de vérification interne aiderait l'équipe de l'administration principale et le Conseil à remplir leur rôle respectif en matière de gestion et de responsabilité. Une fois cette fonction établie, la direction devrait documenter clairement tous les plans et processus de vérification et donner suite aux recommandations.

Le comité du budget du conseil scolaire fait actuellement office de comité de vérification. Ce comité ne compte aucun membre externe pour le moment. Le conseil scolaire devrait former un comité de vérification autonome comptant des membres externes.

Le conseil scolaire n'a pas consolidé les comptes bancaires des écoles dans une seule institution financière, surtout en raison des contraintes géographiques. Un certain nombre de régions éloignées n'ont accès qu'à une seule banque à rayonnement local, et souvent, il ne s'agit pas de la même institution financière que celle du conseil scolaire. Malgré ces obstacles, le conseil devrait regrouper les activités de gestion de l'encaisse dans une seule institution financière, lorsque c'est possible.

Le conseil scolaire n'a pas adopté de politiques ou modalités d'approvisionnement conformes à la version 1.0 des Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement du Secrétariat de la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic. Par contre, ses règlements administratifs en matière d'achats intègrent certaines composantes des Lignes directrices. Le conseil scolaire devrait élaborer une politique d'approvisionnement conforme aux Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement, laquelle promulguerait clairement un code de déontologie en la matière. Il faudrait aussi faire approuver la politique par le Conseil, la communiquer au personnel ayant le pouvoir d'achat, l'examiner périodiquement et la mettre à jour.

Le conseil scolaire ne s'est doté d'aucune politique pour encadrer le cheminement de l'approbation des achats, il ne précise pas les seuils limites et n'identifie pas les responsables des achats. Il devrait définir explicitement ces modalités dans la politique dans le cadre du processus d'examen.

Le conseil scolaire ne dispose actuellement d'aucun programme de carte d'achat. Le service des finances prévoit évaluer sous peu les avantages potentiels d'un tel programme. Le conseil scolaire devrait analyser les dépenses de faible valeur pour discerner s'il est possible de contrebalancer les risques et les coûts liés à l'adoption des cartes d'achat par la réduction du fardeau administratif qu'impose le traitement d'un grand nombre de transactions de faible valeur.

La direction devrait examiner les avantages d'une interface électronique pour passer des commandes aux fournisseurs, en effectuer le traitement et en faire le paiement. Par cette mesure, le conseil scolaire pourrait améliorer son efficience.

À l'heure actuelle, le conseil scolaire ne se sert pas du transfert électronique de fonds (TEF) pour effectuer les paiements. La direction reconnaît qu'elle devrait considérer les occasions d'utiliser cet outil pour maximiser l'efficacité du service des finances.

Recommandations :

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

- Le service des finances devrait consolider les principaux risques budgétaires et les stratégies d'atténuation en un seul plan de gestion des risques.

- Le service des finances devrait produire des rapports dans lesquels les données sur les dépenses sont comparées aux données antérieures. Les renseignements ainsi obtenus permettraient de déterminer plus précisément si les variations suivent la tendance des années précédentes en matière de dépenses.

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

- La direction devrait établir une fonction de vérification interne en tenant compte des nouvelles directives émanant du ministère visant à instaurer dans l'ensemble des conseils scolaires des modèles régionaux de vérification interne.

- Au moment de créer la fonction de vérification interne, le conseil scolaire devrait s'assurer que les plans de vérification interne sont clairement documentés et que la direction fait le suivi des recommandations provenant de la vérification interne et prend des mesures à leur propos.

- La direction et le Conseil devraient envisager de nommer des conseillères et des conseillers externes au comité de vérification, conformément à la nouvelle directive du ministère.

- Le conseil scolaire devrait réunir ses activités de gestion de l'encaisse dans une seule institution financière, lorsque c'est possible.

- Le conseil scolaire devrait examiner les politiques et pratiques d'approvisionnement existantes et s'assurer qu'elles sont conformes à la version 1.0 des Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement, clairement communiquées au personnel ayant le pouvoir d'achat, examinées périodiquement et mises à jour.

- La direction devrait élaborer des lignes directrices permettant de garantir que les pouvoirs d'autorisation correspondent aux tâches et aux responsabilités relevant des divers postes, et que les superviseurs ou les chefs de service en vérifient la conformité.

- Le conseil scolaire devrait instaurer l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats chez le personnel scolaire concerné. Ces cartes peuvent réduire le nombre de factures des fournisseurs à traiter et se révéler plus efficaces pour les achats locaux. Des méthodes de contrôle appropriées seraient mises en place pour appuyer l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats.

- La direction devrait mettre en œuvre une interface électronique pour passer des commandes aux fournisseurs, en effectuer le traitement et en faire le paiement. Il s'agit d'une occasion de gagner en efficience.

- La direction devrait continuer de chercher des occasions d'utiliser le TEF pour maximiser son efficience.

Exploitation des écoles et gestion des installations

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

- La direction s'est dotée de procédés lui permettant de renseigner les membres du personnel et les cadres et de s'assurer qu'ils respectent les politiques relatives aux opérations.

- Le conseil scolaire élabore et présente un plan pluriannuel pour les principaux projets d'entretien et de réfection.
- L'administration principale évalue un système automatisé d'ordres de travail.
- Le conseil scolaire élabore un plan de santé et de sécurité, le met en œuvre et le supervise.
- Le service de gestion des installations exerce une surveillance continue et la tenue à jour des données, notamment par le recours au Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS) et à la méthodologie du système RECAPP.
- Le service de gestion des installations a recours à des pratiques économiques pour tout ce qui concerne la conception et l'utilisation des installations, les mécanismes de contrôle des projets et la tenue à jour des listes de sous-traitants et de fournisseurs de services.

Pour établir les priorités du service, le gestionnaire des opérations se sert du système RECAPP ainsi que de données fournies par les directions d'école et le personnel de conciergerie. Ces priorités ne comportent pas d'objectifs mesurables, d'échéances précises ou de responsabilités définies. La direction devrait envisager d'élaborer un plan annuel du service dans lequel figureraient des objectifs mesurables, des échéanciers et des renseignements relatifs aux responsables désignés. Ce plan devrait être aligné au plan opérationnel annuel, qui lui-même correspondrait au plan stratégique global du conseil scolaire, une fois ces documents créés.

À l'heure actuelle, le service ne s'est pas doté de normes de nettoyage approuvées. Le conseil scolaire devrait adopter des normes de nettoyage permettant d'assurer le même état de propreté dans l'ensemble de ses établissements. Des normes mesurables de nettoyage permettent également au conseil scolaire de surveiller, gérer et présenter les résultats.

Le conseil scolaire n'a pas mis en œuvre un programme d'écopropreté officiel. Il a commencé à utiliser des produits de nettoyage écologiques dans l'ensemble de ses écoles pour en évaluer l'efficacité. Dans un certain nombre d'écoles partagées, l'administration du conseil coïncident vise à n'utiliser que des produits de nettoyage écologiques. Dans ces écoles, le service a augmenté le taux d'utilisation de ces produits par rapport à d'autres. Le conseil scolaire devrait se fonder sur le Guide du Programme d'écopropreté du ministère pour instaurer un programme d'écopropreté officiel dans tous les établissements.

Le service n'a pas de système de gestion du stock pour faire le suivi du matériel de nettoyage et d'entretien principal. Le conseil scolaire devrait élaborer un système de

gestion du stock pour faire le suivi du matériel de nettoyage principal et s'assurer que chaque pièce d'équipement est convenablement entretenue.

En matière de gestion de l'énergie, le conseil scolaire n'a pas élaboré de plan officiel et ne s'est pas fixé d'objectifs. Par contre, il recherche constamment des moyens d'économiser l'énergie, notamment par la vérification de la consommation et le recours à des systèmes automatisés de contrôle. Le conseil scolaire devrait combiner ses diverses initiatives en la matière dans un plan global de gestion de l'énergie qui comprendrait une politique d'approvisionnement faisant référence aux produits écoénergétiques. Une fois ces moyens mis en place, le conseil scolaire devrait communiquer ses initiatives de gestion de l'énergie aux conseillères et conseillers scolaires, aux écoles et aux autres conseils scolaires.

Le conseil scolaire ne s'étant pas doté d'un plan officiel de gestion de l'énergie, il ne présente pas de rapports annuels sur les mesures de conservation. Il devrait établir plan pour la production de rapports afin de garantir une utilisation efficace de l'énergie et d'atteindre ses objectifs en matière de conservation.

Le service ne s'est pas doté d'un système pour budgétiser les dépenses, faire le suivi de la consommation d'énergie et la réglementer, et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies liées à la gestion de l'énergie. Le conseil scolaire s'est doté d'un système centralisé qui automatise la régulation de l'énergie dans certaines écoles, et il devrait s'en servir pour élaborer des objectifs de conservation d'énergie, en faire le suivi et présenter des rapports à leur sujet.

La facturation des fournisseurs de chaque service public n'est pas consolidée, et le conseil scolaire reçoit actuellement de nombreuses factures distinctes. La direction devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques consolidées.

Le conseil scolaire n'a pas de politique environnementale globale visant à encourager la protection de l'environnement scolaire. Certaines écoles participent aux programmes EcoSchools de l'Ontario, ce qui incite les élèves à respecter l'environnement. Le conseil scolaire devrait élaborer une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable.

Le conseil scolaire a mis en œuvre un certain nombre de pratiques pour s'assurer de répondre aux exigences en matière de santé et de sécurité au travail. Il ne s'est pas doté d'un plan de santé et de sécurité au travail et n'a pas formé de comité mixte sur la santé et la sécurité formé de représentants du personnel syndiqué et non syndiqué et de membres de l'administration. En se basant sur ce comité et ses travaux, le conseil scolaire devrait élaborer, mettre en œuvre et surveiller un plan de santé et de sécurité au travail qui reflète ses propres politiques et procédures administratives en la matière.

Recommandations :

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

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

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

- Le service des opérations devrait établir et tenir à jour un inventaire de son matériel de nettoyage et d'entretien principal.

- Le conseil scolaire devrait établir 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.

- Le conseil scolaire devrait élargir sa politique d'approvisionnement de façon à soutenir les objectifs de gestion de l'énergie.

- Le conseil scolaire devrait communiquer ses bonnes initiatives de conservation aux écoles et à d'autres conseils scolaires afin de promouvoir la gestion de l'énergie dans l'ensemble du système.

- La direction devrait présenter au Conseil des rapports annuels officiels sur les économies d'énergie réalisées par rapport à la consommation prévue dans son plan lorsque ce dernier sera élaboré.

- Le conseil scolaire devrait mettre sur pied un système qui permettrait de faire un suivi de la consommation et des dépenses budgétaires, et de déterminer les possibilités d'économies additionnelles.

- En collaboration avec ses principaux fournisseurs de services publics, le service des installations devrait prendre les mesures pour ne recevoir périodiquement pour ses écoles qu'une seule facture consolidée par service public. Il devrait aussi mettre à profit la Base de données sur la consommation d'énergie du ministère pour faciliter la consolidation de ses factures et suivre les données relatives à la gestion de l'énergie.

- Le conseil scolaire devrait élaborer une politique environnementale globale pour sensibiliser le personnel à ces questions et garantir l’adoption de pratiques de gestion responsable.
- Le conseil scolaire devrait élaborer un plan de santé et de sécurité au travail qui lui permet de respecter les exigences de la loi dans ce domaine

1. Contexte et aperçu

1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le Superior North Catholic District School Board vise un objectif en particulier : la réussite de chaque élève. Les parents, les enseignantes et enseignants, le personnel de soutien, l'administration et les conseillères et conseillers scolaires ont un but en commun, celui de soutenir les élèves, de les stimuler et de les encourager à réaliser leur plein potentiel. Offrant une éducation publique à 688 élèves, il propose un ensemble diversifié de programmes dans ses 9 écoles.

Depuis 2002-2003, les effectifs des classes ont diminué d'environ 164 élèves, ou de 18,7 %. L'effectif du conseil scolaire continue de diminuer.

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

1.2 Principales priorités du conseil scolaire

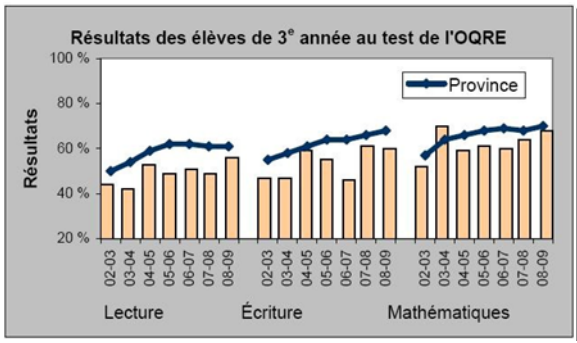
Le Superior North Catholic district school board a adopté l'énoncé de mission suivant :

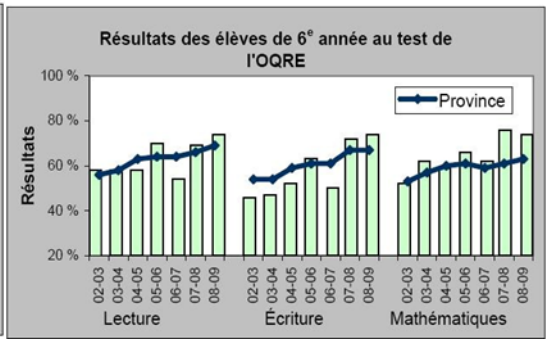
« Le Superior North Catholic district school board s'est donné pour mission d'offrir une éducation catholique de qualité supérieure qui permet aux élèves et au personnel de réaliser tout leur potentiel par la dévotion aux valeurs évangéliques, des partenariats actifs et la poursuite de l'excellence. »

1.3 Rendement des élèves

Les résultats du conseil scolaire aux tests de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) indiquent que les élèves de 3e année sont sous la moyenne provinciale, à l'exception des mathématiques en 2003-2004. On constate également que les résultats des élèves de 6e année en lecture et en écriture ont fluctué au-dessus et au-dessous de la moyenne provinciale, tandis que les résultats en mathématiques sont dans la moyenne ou supérieurs à celle-ci.

Le conseil scolaire ne compte aucune école secondaire. Les tableaux suivants illustrent les résultats que ses élèves de l'élémentaire ont obtenus aux tests de l'OQRE au cours des sept dernières années.





1.4 Sommaire financier

Au cours des deux dernières années, le conseil scolaire a présenté un budget équilibré au ministère, quoique les prévisions révisées aient révélé un déficit en 2009-2010.

Le conseil scolaire surveille activement sa capacité à respecter ses engagements en matière d'immobilisations. Il a terminé son modèle d'analyse financière des immobilisations, qui démontre que la dette existante d'immobilisations est entièrement financée. La direction poursuivra sa collaboration avec le personnel du ministère pour la mise en place de nouveaux projets d'immobilisations.

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

Données financières – résumé (Revenus)

Revenus	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Subventions générales	11 013 695 $	12 233 265 $	12 684 766 $
Impôt local	1 580 146 $	1 299 585 $	1 315 025 $
Revenus du conseil scolaire	903 278 $	849 855 $	739 695 $
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	652 935 $	598 565 $	1 131 448 $
Total des revenus (Annexe 9)	**14 150 054 $**	**14 981 269 $**	**15 870 934 $**

Summary Financial Data (Dépenses)

Dépenses	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Dépenses de fonctionnement	12 354 423 $	13 694 025 $	14 357 806 $
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	1 080 280 $	1 522 054 $	1 760 045 $
Virement à/de la réserve	417 012 $	108 204 $	-114 873 $
Total des dépenses	**13 851 715 $**	**15 324 283 $**	**16 002 978 $**
Excédent (déficit)	**298 339 $**	**-343 014 $**	**-343 014 $**

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Gratifications de retraite	580 282 $	523 257 $	514 946 $
Réserve pour les fonds de caisse	172 460 $	172 460 $	172 460 $
Activités scolaires	103 568 $	113 770 $	63 058 $
Divers	968 836 $	825 890 $	659 166 $
Réserve d'emprunt pour installations destinées aux élèves	486 002 $	491 280 $	493 780 $
Réserves pour les « Lieux propices à lapprentissage »	2 583 841 $	2 473 317 $	2 498 091 $
Total des fonds de réserve	**4 894 989 $**	**4 599 974 $**	**4 401 501 $**
Réserve pour dépenses de classe	559 961 $	335 473 $	180 453 $
Réserve pour l'éducation de l'enfance en diflicutté	238 510 $	228 406 $	229 906 $
Efficacité énergétique – Opérations	0$	66 357 $	0$
Etficacité énergétique – Immobilisations	0$	94 733 $	0$
Total des revenus reportés	**798 471 $**	**724 969 $**	**410 359 $**
Total des réserves et des revenus reportés du conseil	**5 693 460 $**	**5 324 943 $**	**4 811 860 $**

1.5 Principales statistiques du conseil scolaire

Le tableau suivant montre les principales statistiques du conseil scolaire. L'effectif des écoles suit une tendance à la baisse depuis 2002-2003.

Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres reels 2002-2003	Prévisions révisées 2009-2010
EQM de l'école de jour – élémentaire	839	688
EQM de l'école de jour – secondaire	0	0
Effectif total de l'école de jour	**839**	**688**

Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-2004	2009-2010
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	88%	100%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	95%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	19,73	15,48
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	83%	100%
Pourc. de classes à années multiples	79%	54%

Personnel

Personnel	2003-2004	2009-2010
Enseignantes et enseignants	61	79
Aides-enseignantes et aides-enseignants	26	18
Autres personnes-ressources pour les élèves	6	12
Personnel administratif de l'école	8	8
Personnel de bureau de l'école	6	8
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	9	12
Autre personnel hors classe	7	9
Total du personnel	**123**	**146**
Rapport élèves-enseignant	**1:14**	**1:09**
Employés EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)[1]	**146,6**	**212,2**

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

Personnel	2003-2004	2009-2010
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	**65,1%**	**76,2%**

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	1 095 140 $	1 613 086 $
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	936 391 $	1 527 727 $
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	**158 749 $**	**85 359 $**

Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-2004	2009-2010
Nombre d'écoles	10	9
Effectif total de l'école de jour	839	688
Capacité totale (places)	2 065	2 032
% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)	**40,6%**	**33,9%**
Superficie du conseil scolaire (km^2)	**18 716**	**18 716**
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires	**9**	**8**

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 à définir 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'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 du conseil scolaire

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillères et conseillers scolaires élaborent et communiquent un plan stratégique pluriannuel qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle.	Non
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.	Non

Processus décisionnel

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 ont établi les processus voulus pour faciliter les prises de décision quant aux objectifs en matière de rendement des élèves et de performance opérationnelle.	Oui
Les conseillères et conseillers 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.	Non

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, courriel, notes de service, forums, etc.)	Oui
Les principaux cadres supérieurs de tous les domaines fonctionnels appartiennent et participent aux comités de secteur des associations provinciales et aux groupes de travail du ministère.	Oui

Établissement d'un modèle de gestion efficace

La structure de gouvernance du Superior North Catholic district school board repose sur neuf conseillères et conseillers chevronnés. Le président a été élu récemment. Par conséquent, les relations de travail entre le président du Conseil et le reste des conseillères et conseillers scolaires sont en train de s'établir. La relation entre la directrice de l'éducation et le président du Conseil est fondée sur la collégialité et la collaboration.

Le conseil scolaire suit un modèle de gestion qui distingue clairement la politique de la prestation des services. Ainsi, le Conseil établit et tient à jour les politiques, alors que

l'administration principale élabore et met en œuvre des plans et des procédures de fonctionnement. Le modèle de gestion est décrit dans les règlements du manuel du Conseil, tout comme les responsabilités des conseillères et conseillers scolaires. Le président a souligné qu'avant les élections du Conseil en 2010, les règlements feront l'objet d'un examen, et en particulier les rôles et les responsabilités des conseillères et conseillers scolaires ainsi que des membres de l'administration principale. Grâce à cet examen, on pourra s'assurer que tous les règlements du Conseil sont conformes à la nouvelle *Loi modifiant la Loi sur l'éducation en ce qui concerne le rendement des élèves, la gouvernance des conseils scolaires et d'autres questions* (projet de loi 177).

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

- Comité du calendrier scolaire
- Comité de reconnaissance envers le personnel
- Comité de griefs
- Comité des amis et promoteurs de l'enseignement catholique [Friends & Advocates of Catholic Education (FACE)].
- Comité de transport
- Comité du contrat de la direction d'école
- Comité consultatif pour l'enfance en difficulté (CCED)
- Comité d'examen et d'élaboration des politiques
- Comité du budget
- Comité consultatif des Autochtones
- Comité des négociations
- Comité consultatif sur les crédits d'éducation religieuse
- Comité de travail sur l'accessibilité
- Comité du Programme d'aide aux employés et à leur famille
- Comité de participation des parents (CPP)

- Comité d'instruction des appels en matière de suspension ou de renvoi

Le président procède à une évaluation de rendement annuelle de la directrice de l'éducation en s'appuyant sur les renseignements fournis par les directions d'école et par l'administration principale. Le rapport d'appréciation est présenté au Conseil et comparé aux objectifs de rendement qui ont été consignés pour la directrice de l'éducation. Après avoir consulté le Conseil, le président remet à la directrice de l'éducation la version définitive de son évaluation de rendement.

Les règlements du Conseil contiennent certaines composantes d'un code de déontologie, dont la description d'un comportement inapproprié des conseillères ou conseillers scolaires. Le Conseil rédigera un code de déontologie officiel dans le cadre de la mise à jour de ses règlements en fonction du projet de loi 177. Il devrait poursuivre l'examen de ses règlements, comme prévu, en s'assurant de les mettre à jour tout en assurant la conformité avec les éléments clés et les principales exigences du projet de loi 177. On a confié à un comité constitué de conseillers et conseillères scolaires la création de leur propre code de déontologie qui devra être fondé sur les politiques et modalités du Conseil.

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

En 2005, le conseil scolaire a élaboré un plan stratégique pour les années 2005-2008. Depuis cette époque, il n'a élaboré aucun plan stratégique pluriannuel. Après les élections du Conseil, en 2010, le conseil scolaire prévoit s'engager dans un processus de planification stratégique similaire à celui de 2005

Le conseil scolaire a retenu les services d'un consultant externe pour l'aider à orienter le processus de planification stratégique de 2005, et à élaborer son plan à la lumière de consultations menées avec les principaux groupes d'intervenants. Le plan stratégique visait à la fois les fonctions scolaires et non scolaires, tout en fixant cinq objectifs principaux : la nature catholique du système, l'efficacité de la gestion et des politiques, l'efficience sur les plans opérationnel et budgétaire, ainsi que l'excellence dans le domaine scolaire, chez le personnel et en matière de leadership. Le plan contenait des composantes opérationnelles, des responsabilités et des échéanciers. Le conseil scolaire devrait suivre certains des processus (comme la consultation des intervenants et d'autres moyens similaires) auxquels il a eu recours pour élaborer son plan stratégique de 2005, et intégrer des éléments similaires à son plan actuel.

La directrice de l'éducation allie une formation continue à un entraînement au mentorat offert par le ministère en participant aux activités de perfectionnement professionnel d'autres conseils scolaires, afin de développer ses compétences en matière d'élaboration de plans stratégiques et opérationnels. À l'heure actuelle, il incombe à chaque service du conseil scolaire d'élaborer son propre plan opérationnel. Le conseil

scolaire utilise un plan d'amélioration du conseil scolaire (PACS) global qui contient certains éléments d'un plan opérationnel, mais il vise essentiellement les aspects scolaires.

Le conseil scolaire devrait élaborer un plan opérationnel annuel officiel qui améliorera l'efficacité opérationnelle, en l'harmonisant davantage au plan stratégique pluriannuel du Conseil. Ce plan incitera les membres de la haute direction à une plus grande responsabilisation, car il exigera la présentation de rapports périodiques au Conseil sur les accomplissements. Il couvrira également toutes les opérations, y compris les ressources humaines, les finances et la gestion des installations. Les différents services seraient ainsi en mesure de surveiller le progrès de leurs priorités et objectifs définis, et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année. De plus, le plan opérationnel annuel aidera les services à élaborer des plans annuels pouvant être révisés régulièrement sans modifier le plan stratégique global. Une fois ces plans établis, l'administration principale devrait communiquer leur état et leurs résultats chaque année aux conseillères et conseillers scolaires.

Processus décisionnel

Les conseillères et conseillers scolaires et l'administration principale disposent des processus qui conviennent pour élaborer et tenir à jour les politiques et les procédures administratives. Le processus décisionnel du conseil scolaire est routinier et prescrit aux différents services de présenter un compte-rendu mensuel au Conseil. Les conseillères et conseillers scolaires reçoivent l'ordre du jour une semaine avant la réunion du Conseil. L'attachée ou attaché de direction du bureau de la directrice de l'éducation établit l'ordre du jour et y intègre les observations recueillies auprès des membres de la haute direction et des conseillères et conseillers scolaires. En élaborant l'ordre du jour provisoire qui sera ensuite soumis à l'examen et à l'approbation de la directrice de l'éducation et du président, on tient compte des points reportés du procès-verbal de la réunion du mois précédent. Une fois approuvé, l'ordre du jour est envoyé à toutes les conseillères et tous les conseillers scolaires. Le conseil scolaire rencontre régulièrement l'équipe d'administration principale.

Le Conseil examine les questions qui ont des répercussions sur les politiques, tandis que l'administration principale aborde les questions de procédure ou de protocole. La directrice de l'éducation et les cadres supérieurs aident à cerner les politiques qui doivent être révisées ou mises à jour. Ils formulent à ce sujet des recommandations au Conseil, et celui-ci envisage les modifications en conséquence. Les politiques en vigueur sont mises à jour et de nouvelles politiques sont adoptées en fonction de la directive du ministère. Le Conseil devrait instaurer un processus officiel et un cycle de mise à jour de toutes ses politiques. Le cycle ou le calendrier de mise à jour devrait faire l'objet d'une gestion centralisée et être mis à la disposition de tous les intervenants internes afin d'en assurer l'examen périodique pour tous les domaines fonctionnels.

Pour y parvenir, le Conseil pourrait former un comité d'examen et d'élaboration des politiques.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

La structure organisationnelle de même que les rôles et responsabilités de l'équipe d'administration principale du conseil scolaire ont été clairement définis et documentés dans les descriptions de poste du service des RH. La description des postes de tous les membres du personnel est à jour grâce à un récent examen portant sur l'équité salariale.

L'organigramme du conseil scolaire est publié sur son site Web avec un répertoire du personnel clé. On y trouve des précisions sur les responsabilités des membres du personnel et des directives claires sur la production de rapports.

La directrice de l'éducation est appuyée par l'équipe des cinq cadres supérieurs suivants :

- La surintendance de l'éducation
- La surintendance de l'efficacité des écoles
- Le chef des finances
- Le gestionnaire des opérations
- L'agente de la paie et des ressources humaines
- Le leader pour la réussite des élèves (direction d'école)

Relève et développement du talent

Le conseil scolaire n'a aucun plan officiel de planification de la relève et de développement du talent, et n'est rendu qu'au stade préalable à la mise en œuvre de la Stratégie ontarienne en matière de leadership. Le conseil scolaire a déclaré que ses démarches de planification de la relève et de développement du talent sont en grande partie orientées vers l'interne, et que sa façon d'attirer de nouveaux membres du personnel consiste essentiellement à cibler des institutions locales comme les universités. La directrice de l'éducation soumet toutes les embauches et les mises à pied à l'approbation du Conseil.

Jusqu'à ce jour, le conseil scolaire a concentré ses efforts sur le personnel enseignant. Par exemple, en 2004, il a adopté la politique des « mesures incitatives au leadership des directions d'école » ainsi que ses procédures correspondantes. La politique prévoit un appui financier aux candidats qui suivent les parties I et II du Cours de qualification

de base additionnelle pour directions d'école, ainsi que des possibilités de perfectionnement professionnel pour les directions d'école du conseil scolaire qui sont en poste depuis plus de deux ans. Malgré l'adoption de cette mesure incitative visant à résorber la pénurie de directions d'école qu'il a connue en 2004, le conseil scolaire admet éprouver encore des difficultés à attirer des directions d'école qualifiées.

Le conseil scolaire devrait élaborer un plan de relève et de développement du talent pour tous les groupes d'employés. Certaines composantes relatives au processus de planification de la relève, comme les « mesures incitatives au leadership des directions d'école », sont actuellement en place et le conseil scolaire les utilise, mais il devrait poursuivre ses efforts, et en particulier ceux visant à officialiser les processus pour le personnel enseignant et à augmenter la capacité du programme pour le personnel non enseignant. Un tel plan aidera le conseil scolaire à accroître et à maintenir les compétences en leadership dans tous les domaines et tous les services.

Participation des intervenants

La direction consulte activement les intervenants et elle recueille les commentaires des Comités de participation des parents (CPP) et de l'Ontario Parents Association. Le conseil scolaire a affirmé avoir connu récemment des difficultés de recrutement pour les CPP, et il a approché les conseils scolaires pour encourager la participation des parents. La participation de la collectivité est assurée par le Conseil, puisque chaque conseillère et conseiller scolaire représente les électeurs qui habitent dans le secteur d'une école en particulier. Le conseil scolaire souligne que les conseillères et conseillers scolaires ont établi un dialogue ouvert avec leur communauté respective, les électeurs savent donc que leurs préoccupations seront portées à l'attention du Conseil.

Dans ses efforts de rayonnement communautaire, le conseil scolaire a produit un calendrier mettant en évidence toutes les dates et tous les événements scolaires d'importance. Le calendrier est distribué aux différents quartiers du conseil scolaire et à la famille de chaque élève. Au cours de l'année, le conseil scolaire envoie un bulletin d'information trimestriel à chaque famille. Les médias locaux s'intéressent vivement aux activités du conseil scolaire et de chaque école. Par ailleurs, pour sensibiliser le public de la région à la présence du conseil scolaire, la directrice de l'éducation passe des entrevues à la radio.

Les membres de l'équipe d'administration principale participent activement à différents forums à l'échelle provinciale et nationale. Ils sont membres de Northern Ontario Education Leaders (NOEL), du Council of Ontario Directors of Education (CODE), et de l'Ontario Catholic Supervisory Officers' Association (OCSOA), entre autres.

Recommandations :

- Les conseillers et conseillères scolaires, par un processus de consultation, devraient élaborer et communiquer un plan stratégique pluriannuel qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle. Cet outil lui permettra de fournir à tous les membres du personnel des directives sur les objectifs du Conseil et de définir clairement les moyens de les atteindre.

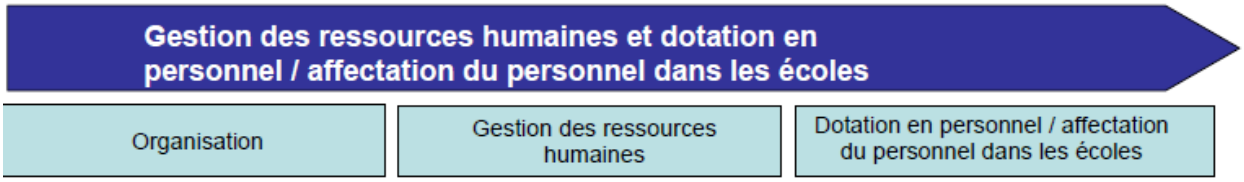
- Une fois le plan global élaboré, le conseil scolaire devrait concevoir un plan opérationnel annuel officiel qui correspond aux objectifs stratégiques pluriannuels du Conseil. Cela permettra aussi à tous les services de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.

- L'administration principale devrait communiquer tous les ans aux conseillères et conseillers scolaires l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel du conseil scolaire, une fois ceux-ci définis.

- Le conseil scolaire devrait envisager d'établir un cycle officiel de mise à jour de ses politiques, afin d'en assurer l'examen périodique pour tous les domaines fonctionnels. Pour y parvenir, il pourrait former un comité d'examen et d'élaboration des politiques.

- Le conseil scolaire devrait établir un plan de relève officiel en prévision des départs à la retraite et des démissions des principaux gestionnaires et membres de l'administration. Ce plan devrait s'appliquer autant aux cadres supérieurs des services scolaires que des services non scolaires.

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



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

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

3.1 Organisation des ressources humaines

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

- déterminer si des politiques et modalités en matière de ressources humaines sont établies et tenues à jour pour appuyer les fonctions et priorités en matière de ressources humaines, et si elles correspondent aux orientations du conseil scolaire;
- 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;
- 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 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, qui est accessible aux principaux intervenants. Le plan comprend des objectifs mesurables, des échéances précises et des obligations de rendre compte définies.	Non

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales pratiques liées à l'organisation des ressources humaines	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 voulus (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

Le service des ressources humaines s'efforce d'atteindre les objectifs établis dans le calendrier du service, lequel indique les démarches et les tâches nécessaires. Même si le service n'élabore pas de plan annuel officiel, ses activités sont dirigées par l'administration principale et soumises à la surveillance du Conseil au moyen de rapports mensuels.

Le service devrait ajouter aux objectifs du service en élaborant un plan annuel de service comprenant des objectifs mesurables, des responsables désignés et des échéanciers cibles. Le plan du service devrait relier les priorités du service avec les indicateurs de rendement et les responsabilités des unités et des membres du personnel, simplifier la définition des rôles, permettre la collaboration entre les membres de l'équipe et servir de feuille de route pour le service. Ce plan devrait s'harmoniser avec le plan stratégique et le plan opérationnel du conseil scolaire, une fois ceux-ci établis.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

L'organigramme du service est à jour. En raison d'un récent examen portant sur l'équité salariale, la description des postes de la plupart des membres du personnel est à jour, à l'exception de l'agente de la paie et des RH et de la secrétaire générale.

Les membres du service possèdent une expérience de travail pertinente et les titres professionnels nécessaires, y compris le certificat de l'Association canadienne de la paie (ACP) et le certificat de gestion des ressources humaines. Le conseil scolaire devrait vérifier si le service des RH dispose d'une capacité suffisante pour satisfaire les exigences et besoins liés aux objectifs de son plan stratégique, au fur et à mesure que ceux-ci seront définis.

Au moment de l'examen, la plupart des activités du service des RH consistaient à appuyer les opérations transactionnelles quotidiennes et étaient conformes aux initiatives obligatoires du Conseil et du ministère. Comme le service participe davantage à la planification stratégique, il faudrait revoir sa structure organisationnelle afin de s'assurer qu'il dispose de capacités suffisantes pour appuyer adéquatement les nouvelles initiatives.

Surveillance et communication des politiques

Le service des RH assume la responsabilité d'un certain nombre de politiques, notamment en ce qui a trait à l'embauche, au programme d'aide aux employés et à leurs familles, aux vérifications d'antécédents criminels, aux évaluations de rendement, à l'affectation du personnel et à l'équité en matière d'emploi. Les surintendances, les directions d'école et les membres du personnel des RH veillent au respect des politiques des RH, y compris celles qui sont inscrites dans les conventions collectives. Lors des réunions mensuelles, le service des RH est tenu de fournir au Conseil de l'information à jour.

À l'aide d'une trousse d'orientation, on sensibilise les nouveaux membres du personnel du conseil scolaire aux politiques et procédures administratives des RH. Dans des notes de service, on signale au personnel les problèmes causés par l'entrée en vigueur de nouvelles lois ou de nouvelles exigences du ministère. On présente aussi les

nouvelles exigences en matière de formation à l'aide du système en ligne de perfectionnement professionnel du conseil scolaire. Le système en ligne permet de transmettre certaines exigences en matière de formation du personnel et de gérer de façon centralisée tous les dossiers de formation.

Recommandation :

- Le service des RH devrait élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il sera ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.

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 de recrutement et les procédures administratives sont revues chaque année et alignées sur la planification du personnel appuyant le rendement des élèves.	Non

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Les politiques d'embauche et les procédures administratives pour les divers groupes d'employés sont harmonisées.	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.	Non
La direction des RH a établi des politiques et modalités pour réduire au minimum le nombre des griefs.	Oui

Processus d'évaluation du rendement des employés

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	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 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 se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.	Non
Les données sur le personnel sont automatiquement synchronisées entre le conseil scolaire et les sociétés externes (c.-à-d. les données du RREO, de RREMO 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

Le conseil scolaire a recours à une combinaison de pratiques de recrutement pour son personnel enseignant, et participe notamment à des foires de l'emploi où les demandes d'emploi sont acceptées sur place. De plus, le conseil scolaire affiche à l'interne et à l'externe tous les postes vacants (enseignant et non enseignant) sur son site Web, dans les journaux locaux et régionaux et sur les sites d'emploi en ligne. Le recrutement est un processus continu, même si le service redouble d'efforts à certains moments de l'année (en janvier, par exemple, il participe à des foires de l'emploi à l'université

régionale). Toutes les demandes font l'objet d'un suivi sur papier. La direction accepte aussi les candidatures spontanées présentées au cours de l'année.

Dans le cadre du processus de recrutement, on offre aux nouveaux membres du personnel enseignant un prêt-subvention de trois ans pour couvrir leurs coûts de déménagement. Le prêt est accordé sous réserve d'un engagement de trois ans à temps plein au conseil scolaire, après quoi seulement il est considéré comme entièrement remboursé. Ce programme de prêt a été instauré pour attirer au conseil scolaire des enseignantes et enseignants de l'extérieur de la région.

Même si les processus de recrutement du conseil scolaire répondent à ses besoins actuels, il devrait élaborer une politique officielle qui permettrait de les améliorer et d'aplanir les éventuelles difficultés. Cette politique tiendrait compte des objectifs organisationnels, des sources de recrutement privilégiées, des besoins de l'organisation et des coûts et répercussions financières du recrutement. Une politique officielle de recrutement permettrait aussi de veiller à ce que le conseil scolaire atteigne ses objectifs à long terme en matière de recrutement et de conservation du personnel.

Le conseil scolaire s'est doté d'une politique d'embauche et de procédures administratives qui précisent les exigences du processus d'embauche. Il faut afficher tous les postes à l'interne dès le début du processus de recrutement. Lorsqu'il s'agit d'un poste syndiqué, la priorité est accordée aux candidats internes plutôt qu'aux candidats externes. Les candidatures sont ensuite examinées et sélectionnées par la directrice de l'éducation ou la direction d'école chargée de l'embauche. Pour procéder à l'embauche du personnel enseignant et à des entrevues sur place, on forme un comité pouvant être composé de la direction d'école chargée de l'embauche, d'autres directions d'école, de surintendances, de la directrice de l'éducation, et souvent de la conseillère ou du conseiller scolaire local. Le comité rencontre les candidats initialement sélectionnés par la directrice de l'éducation ou la direction d'école, leur pose des questions d'entrevues normalisées et propose les candidates ou candidats sélectionnés à la directrice de l'éducation. Celle-ci, à son tour, formule ses recommandations au Conseil, auquel incombe d'approuver tous les nouveaux membres du personnel.

Le service devrait créer un système de pointage pour les questions normalisées du processus d'entrevue. Ce système accroîtra la transparence du processus, et permettra de constituer un dossier en prévision de griefs découlant du processus d'embauche ou de promotion.

Relations de travail

Le service des RH et le Conseil n'ont pas formé de comité patronal-syndical. Le conseil scolaire devrait établir un comité patronal-syndical composé de membres de la gestion des ressources humaines, du Conseil et des syndicats concernés. Pour l'administration et les syndicats, ce comité servirait de mécanisme informel permettant d'aborder les

questions liées au travail et d'atténuer les éventuels griefs. Il peut en outre constituer pour le conseil scolaire une plate-forme pour recueillir des commentaires sur les politiques en cours d'élaboration.

Le gestionnaire du service des finances et le conseiller juridique négocient toutes les conventions collectives, en collaboration avec le comité de négociations auquel siègent des conseillères et conseillers scolaires. Le conseil scolaire affirme appliquer des mesures proactives pour gérer les relations de travail, y compris les rencontres entre la directrice de l'éducation et les dirigeants syndicaux.

Processus d'évaluation du rendement des employés

À l'heure actuelle, tous les membres du personnel enseignant font l'objet d'un examen quinquennal, et le conseil scolaire affirme qu'il envisage d'étendre à tous les membres du personnel le cycle quinquennal d'évaluation. Le conseil scolaire applique des procédures d'évaluation du rendement du personnel à presque tous les groupes d'employés, y compris le personnel enseignant et la directrice de l'éducation. Il lui reste à instaurer un processus d'évaluation du rendement pour les surintendances, et il envisage d'en faire une priorité pour la prochaine année scolaire. Le conseil scolaire devrait aller de l'avant avec son projet d'élaborer un processus officiel d'évaluation des surintendances.

Pour la formation et l'évaluation des nouveaux membres du personnel enseignant, on a recours au Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNPE). Les résultats des nouveaux employés qui ont complété le PIPNPE sont transmis à l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario. La directrice de l'éducation conserve les évaluations du personnel enseignant dans un fichier centralisé, alors que les évaluations du personnel de conciergerie sont conservées dans chaque établissement par la direction d'école.

Le conseil scolaire applique des mesures disciplinaires progressives et utilise des modèles normalisés pour les lettres du service de RH. Ces politiques sont communiquées au personnel. Le conseil scolaire devrait ajuster davantage à ses besoins l'actuel processus générique de mesures disciplinaires progressives et créer un cartable de RH contenant toutes les politiques sur la discipline. Ce cartable serait utilisé à l'interne pour démontrer et faciliter la continuité et la normalisation des processus d'évaluation du rendement pour les superviseures et superviseurs et les membres du personnel dans tout le conseil scolaire.

Le conseil scolaire offre des programmes de perfectionnement professionnel au personnel enseignant et non enseignant. La gestion du perfectionnement professionnel n'est pas centralisée dans un seul service, mais partagée entre les RH, les surintendances et les directions d'école. Pour le personnel enseignant, on organise les activités de perfectionnement professionnel en fonction des besoins. Les demandes de

perfectionnement professionnel sont présentées par les directions d'école aux surintendances, et les syndicats donnent également leur avis au conseil scolaire à ce sujet.

Le service des opérations élabore son propre calendrier et ses propres processus de perfectionnement professionnel sur un système en ligne. Les directions d'école prévoient de modestes budgets de perfectionnement professionnel distincts pour leur personnel enseignant. Il est possible de former des comités spéciaux d'apprentissage professionnel dans les écoles, à la demande des directions d'école, pour répondre aux besoins de formation du personnel et harmoniser le perfectionnement professionnel du personnel enseignant avec les besoins des élèves. Les directions d'école disposent de leur propre budget pour leurs besoins personnels en matière de perfectionnement professionnel.

Le conseil scolaire continue d'examiner les possibilités de partenariat avec les conseils coïncidents pour offrir au personnel des programmes de perfectionnement professionnel. Le service des RH n'a pas établi d'exigences quant au nombre d'heures de perfectionnement professionnel, mais il prévoit et facilite la formation obligatoire dans des domaines qui sont prescrits par la loi.

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

Le conseil scolaire a adopté les processus et les systèmes appropriés pour surveiller l'assiduité du personnel. Chaque école exerce une surveillance quotidienne de l'assiduité du personnel. En cas d'absence, les membres du personnel sont tenus d'appeler leur superviseure ou superviseur, et le rappel au travail de suppléantes ou suppléants relève de l'administration scolaire.

Chaque mois, on transmet les registres d'assiduité au service des RH et on entre dans son système de gestion de l'assiduité les commentaires du personnel du service. À partir de ces rapports mensuels, le personnel du service compile les congés de maladie accumulés et signale à l'administration scolaire lorsqu'un membre du personnel s'approche du nombre maximum permis. L'administration principale approuve les jours de vacances du personnel, alors que le service des RH en assure le suivi. Le conseil scolaire devrait accroître la fréquence des rapports sur les absences présentés au personnel du service des RH pour permettre une surveillance plus étroite de l'utilisation des congés de maladie. Cette nouvelle modalité pourrait faire partie d'un programme complet de gestion de l'assiduité remis à jour.

Les statistiques relatives à la gestion de l'assiduité dans l'ensemble du conseil scolaire font l'objet d'un rapport annuel à l'administration principale. Le rapport sur l'assiduité permet d'analyser en profondeur les statistiques sur les absences de chaque groupe d'employés ou dans chaque établissement.

Le conseil scolaire et son fournisseur de prestations d'invalidité de longue durée déploient des efforts pour retourner proactivement les membres du personnel dans leur milieu de travail. Le fournisseur a présenté des séances d'information dans chacune des communautés du conseil scolaire et il rend compte régulièrement à l'administration principale des problèmes d'invalidité de longue durée. Bien que le service puisse produire des rapports sur les tendances en matière d'assiduité, ceux-ci ne sont aucunement liés à des cibles ou initiatives déterminées par une stratégie ou un programme officiel d'encouragement à l'assiduité. À cet égard, le conseil scolaire devrait instaurer un programme officiel et rendre compte au Conseil de la conduite des membres du personnel par rapport aux objectifs établis et à l'efficacité des principales initiatives d'encouragement à l'assiduité. On recommande également au conseil scolaire d'évaluer l'efficience de ses systèmes de gestion de l'assiduité, et surtout les processus automatisés de rappel au travail.

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

La fonction de la paie relève du service des RH, et pour assurer une séparation appropriée des tâches, des mesures de contrôle exigent que toute modification soit approuvée par le gestionnaire du service des finances. Tous les membres du personnel à temps plein et à temps partiel du conseil scolaire sont inscrits à un système de dépôt direct, et seule une poignée d'employées et employés occasionnels ont choisi de ne pas utiliser ce service.

Les nouveaux membres du personnel du conseil scolaire doivent produire l'attestation d'emploi nécessaire. Le service synchronise ces qualifications des membres du personnel enseignant chaque année avec la base de données de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario. Le conseil scolaire affirme qu'il est parfois nécessaire de procéder à des ajustements au livre de paie parce que le Conseil ontarien d'évaluation des qualifications (COEQ) accuse un retard dans la mise à jour des qualifications du personnel enseignant dans les dossiers des RH.

Le service des RH gère le plan d'équité salariale de tous les employés. Le plus récent examen de l'équité salariale (mars 2009) a permis de mettre à jour les plans d'équité salariale du conseil scolaire antérieurs à la fusion.

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Le service des RH a indiqué que la compagnie d'assurances du conseil scolaire fera bientôt l'objet d'une vérification interne. Une tierce partie a proposé son prix au conseil scolaire pour une vérification externe, mais le coût de ce service a été jugé prohibitif.

Le conseil scolaire procédera à une vérification interne de toutes les dépenses et tous les frais à grande échelle engagés par son assureur. Le conseil scolaire devrait donner suite à ses projets d'examen, et faire mener des vérifications indépendantes pour

s'assurer que la compagnie d'assurance se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux. Ces examens externes et détaillés servent à garantir le caractère juste et valable des remboursements de réclamations.

Le système des RH verse les cotisations des membres du personnel et de l'employeur au Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (RREO) et au Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario (RREMO). On procède à ces versements tous les mois, et au rapprochement des comptes chaque année, afin que les membres du personnel admissibles soient inscrits rapidement.

Le conseil scolaire a établi des procédures pour s'assurer que ses régimes d'assurance invalidité sont gérés de façon appropriée par la direction du service des RH et l'administration scolaire, sous la surveillance d'un tiers. Les directions d'école et la direction du service des RH administrent les programmes de gestion de l'invalidité et les deux parties, avec l'aide du Programme ontarien d'encouragement à la formation, parviennent à réduire les coûts liés à la CSPAAT et aux invalidités de longue durée. Les régimes d'assurance-invalidité ne concernent que les services administratifs, et les conseillères et conseillers scolaires reçoivent des rapports périodiques sur le coût des régimes. Les membres du personnel ne comparent pas les coûts des régimes avec ceux d'autres conseils scolaires. Par contre, les fournisseurs du conseil scolaire tirent des comparaisons et exercent une surveillance continue. Le conseil scolaire devrait maintenir cette pratique, tout en examinant la possibilité d'effectuer des comparaisons plus directes avec d'autres conseils scolaires.

Surveillance de la satisfaction du personnel

Le service des RH ne réalise pas de sondages officiels auprès des membres du personnel pour recueillir leurs commentaires ou pour évaluer les attitudes en général ou le niveau de satisfaction à l'égard des services rendus par les RH, et ni la direction ni les services ne procèdent à des entrevues de fin d'emploi officielles.

Même si le conseil scolaire connaît un taux de roulement réduit, des pratiques comme les enquêtes menées auprès du personnel et les entrevues de fin d'emploi permettent à la direction de recueillir des données de grande valeur, tant pour le perfectionnement professionnel que pour l'élaboration de politiques touchant aux relations futures entre les employées et employés. Le conseil scolaire devrait envisager d'adopter ces deux pratiques.

Recommandations :

- La direction devrait élaborer une politique de recrutement et veiller à ce qu'elle soit révisée chaque année afin que la planification du personnel favorise le rendement des élèves.

- La direction des RH et les conseillères et conseillers scolaires devraient établir des comités patronaux-syndicaux.

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

- La direction devrait communiquer régulièrement avec les conseillères et conseillers scolaires et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité de son programme de gestion de l'assiduité.

- La direction devrait envisager d'effectuer régulièrement des vérifications pour s'assurer que la compagnie d'assurances du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux. Cette mesure garantirait le caractère juste et valable des remboursements de réclamations.

- La direction devrait envisager la mise sur pied d'enquêtes sur la satisfaction du personnel qui couvriraient tous les groupes d'employés. Elle pourrait ainsi améliorer la communication avec le personnel et utiliser les renseignements ainsi obtenus dans les plans de perfectionnement professionnel et les politiques des RH.

- La direction devrait élaborer un plan officiel d'entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues permettraient d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis.

3.3 Dotation en personnel / affectation

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

- déterminer si des processus précis et efficients sont en place pour effectuer les prévisions et la planification relatives à l'effectif nécessaire pour appuyer les stratégies visant le rendement des élèves;

- vérifier qu'il existe des processus d'affectation optimale du personnel soutenus par un système efficace de gestion de l'assiduité;

- relever les possibilités d'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 du conseil scolaire 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, département et programme, données réelles par rapport au budget).	Oui
Des méthodes sont en place pour permettre d'ajuster l'affectation des membres du personnel de l'école, si les estimations concernant l'effectif ou le financement changent ultérieurement à l'approbation du budget.	Oui
Le plan de la direction visant à offrir des services de soutien aux élèves et les doter en personnel s'appuie sur une analyse des besoins des élèves.	Oui

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

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

Le processus de dotation en personnel du conseil scolaire n'est pas coordonné de façon centralisée. Il incombe aux différents services et aux membres de l'administration principale d'autoriser les niveaux de dotation des différentes catégories de personnel. L'affectation d'aides-enseignantes ou aides-enseignants est déterminée par la directrice de l'éducation, en consultation avec la surintendante de l'éducation. Le gestionnaire des opérations détermine l'affectation du personnel de conciergerie. La directrice de l'éducation est la seule responsable de l'affectation définitive des enseignantes et enseignants et des autres membres du personnel.

Chaque année, avant la fin avril, les directions d'école doivent présenter à la directrice de l'éducation toute modification à la dotation en personnel enseignant. Pour sa gestion du processus de dotation en personnel enseignant, le conseil scolaire utilise son « organigramme proposé » dans lequel il présente des comparaisons entre les niveaux de dotation de l'année actuelle et ceux qui sont proposés pour l'année suivante. Les directions d'école remplissent ces organigrammes et les présentent à la directrice de l'éducation. Celle-ci consulte ensuite chaque direction d'école et modifie les organigrammes proposés. Une fois les organigrammes approuvés, la directrice de l'éducation les transmet au gestionnaire du service des finances qui inscrit les affectations de personnel dans le budget, et notamment celles des aides-enseignantes et aides-enseignants, des concierges et des autres membres du personnel.

Le conseil scolaire devrait adopter des processus officiels régissant l'élaboration d'un plan de dotation en personnel et d'un processus d'affectation du personnel annuels qui tiennent compte des priorités du Conseil et des initiatives du ministère. Certaines composantes de ces processus sont déjà en place, et il faudrait les documenter officiellement.

Le conseil scolaire a formé récemment un comité mixte sur l'affectation du personnel, soit un groupe de travail patronal-syndical qui est chargé de participer à cette tâche. Les affectations de personnel pour l'année sont inscrites dans le document budgétaire présenté au Conseil.

Personnel enseignant des écoles élémentaires

À l'élémentaire, les affectations de personnel enseignant sont déterminées par les prévisions de l'effectif, les exigences de la loi en matière d'effectif des classes, les dispositions de la convention collective, les nécessités du programme et les besoins des élèves. La directrice de l'éducation passe ces affectations en revue. La dotation en personnel est harmonisée à l'allocation pour l'éducation de l'enfance en difficulté, afin de répondre aux besoins des élèves dans ce domaine.

Personnel enseignant des écoles secondaires

S.O.

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

La dotation en personnel des directions d'école et des directions adjointes est basée sur l'effectif scolaire et les besoins opérationnels. Ces affectations sont revues chaque année.

Aides-enseignantes et aides-enseignants

L'affectation des aides-enseignantes et des aides-enseignants est basée sur le financement de l'enfance en difficulté et les besoins des élèves. L'allocation des aides-enseignantes ou aides-enseignants est soumise à l'examen de la directrice de l'éducation et la surintendante de l'éducation. Le service des RH assure tout au long de l'année le suivi du nombre d'aides-enseignantes et aides-enseignants et de leur affectation.

Dotation en personnel de secrétariat

La dotation en personnel de secrétariat est basée sur le financement versé par le ministère ainsi que l'effectif et les besoins des écoles. La dotation est revue par l'administration principale.

Dotation en personnel de conciergerie

La dotation en personnel de conciergerie est basée sur la superficie en pieds carrés de l'édifice, le nombre de salles, l'effectif et le nombre d'employées et employés dans chaque école, le tout demeurant cependant tributaire des fonds disponibles. L'affectation du personnel de conciergerie ne fait pas partie des négociations collectives et est établie de concert avec le gestionnaire des opérations.

Personnel paraprofessionnel

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

Le personnel non-syndiqué du Conseil

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

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

Des systèmes en place permettent au personnel des RH et des finances d'assurer le suivi de la dotation. La directrice de l'éducation reçoit des rapports mensuels sur la dotation en personnel, dans lesquels sont résumés les niveaux de dotation de chaque école. Même s'il ne s'agit pas d'une obligation, on présente les rapports de dotation au

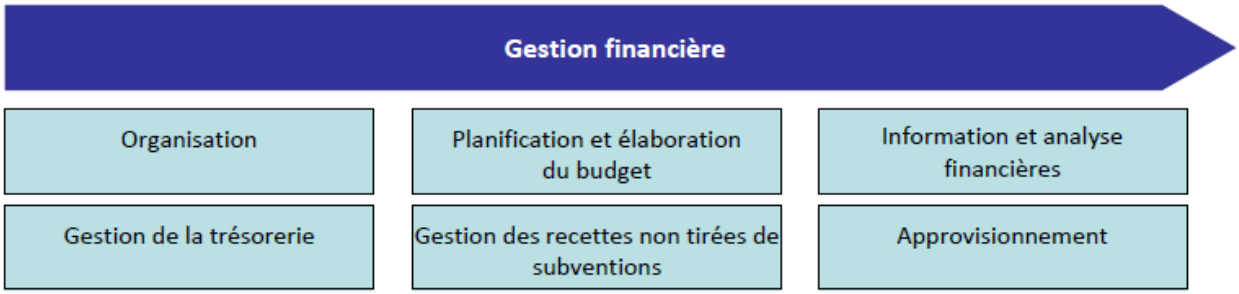
Conseil, et celui-ci n’approuve que le modèle d’affectation du personnel de secrétariat. Aussitôt que la directrice de l’éducation les approuve, on apporte des modifications aux modèles d’allocations pendant l’année. Les imprévus sont intégrés aux processus d’établissement du budget des aides-enseignantes et aides-enseignants selon les changements qui surviennent en cours d’année dans les besoins de l’éducation de l’enfance en difficulté.

Le plan de la direction visant à offrir des services de soutien aux élèves et les doter en personnel s’appuie sur un suivi constant du ratio de la réussite des élèves et la rétroaction des directions d’école et du personnel enseignant. Les résultats de l’OQRE sont présentés au Conseil et les conseillères et conseillers scolaires reçoivent les résultats de leur école respective.

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait mettre en œuvre des politiques et modalités pour régir l’élaboration d’un plan de dotation en personnel et d’un processus d’affectation du personnel annuels qui tiennent compte des priorités du Conseil et des initiatives du ministère.

4. Gestion financière - Conclusions et recommandations



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

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

4.1 Organisation des finances

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

- déterminer si des politiques et modalités ont été établies pour appuyer les principales fonctions et activités financières ainsi que les priorités opérationnelles nécessaires et à vérifier si elles correspondent aux objectifs prévus en ce qui concerne le rendement des élèves;

- déterminer si le service des finances appuie tous les buts et priorités et les obligations de rendre compte établis par le conseil scolaire;

- évaluer l'efficience et l'efficacité de la structure du service et à déterminer si les rôles et responsabilités appuient les principales fonctions et activités et pratiques;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Principales pratiques liées à l'organisation des finances	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.	Non

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 organisationnelles 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

Le chef des finances gère les objectifs du service à l'aide d'un calendrier annuel qui lui permet d'assurer le suivi des tâches et des responsabilités. Le service n'a pas élaboré un plan de service en bonne et due forme. Chaque année, en collaboration avec l'administration principale, on met le calendrier à jour pour offrir un compte rendu constamment actualisé des responsabilités administratives Pendant l'année, le gestionnaire du service des finances assiste aux réunions des directions d'école et du Conseil pour recueillir des éléments pouvant être inscrits au calendrier du service ou dans le budget annuel.

La direction devrait envisager d'élaborer un plan annuel du service dans lequel figureraient des objectifs mesurables, les échéanciers visés et des renseignements relatifs aux responsables désignés. Même si le calendrier indique les responsabilités au jour le jour, un plan de service annuel correspondrait au plan opérationnel du conseil scolaire et s'appuierait sur le plan stratégique global. Ce plan créerait un lien entre les priorités du service, les indicateurs de rendement et les responsabilités, simplifierait la définition des rôles, permettrait la collaboration entre les membres de l'équipe et donnerait une vue d'ensemble de la feuille de route du service.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service des finances relève du chef des finances. À l'occasion d'un récent examen sur l'équité salariale, le personnel du service a mis à jour et clairement défini les descriptions de postes, ainsi que les rôles et responsabilités respectifs. Un organigramme à jour est affiché sur le site Web, de même que les coordonnées des principaux membres du personnel du service des finances. Le chef des finances est un comptable agréé et possède l'expérience voulue pour accomplir ses tâches.

Surveillance et communication des politiques

Le service des finances est chargé d'élaborer les politiques financières et administratives, et notamment :

- L'aide aux impôts scolaires des écoles catholiques
- Le transport
- Les frais de déplacement
- Les achats
- Les collectes de fonds des écoles
- L'aliénation du matériel excédentaire

- L'utilisation des cartes de crédit professionnelles

Le chef des finances veille au respect des politiques et modalités du service qui sont mises en valeur dans une formation offerte au personnel du conseil scolaire et des écoles. La formation offerte par le service aide le personnel à comprendre les politiques et procédures financières. Un des exemples de formation offerte au personnel visait les directions d'école et consistait en une mise à jour sur un manuel publié récemment par l'Ontario Association of School Board Officials (OASBO), et intitulé *Lignes directrices visant les fonds générés par les écoles*. Pour favoriser une adoption intégrale des lignes directrices, on a publié un seul chapitre du manuel par mois, la publication était suivie d'une formation et d'un soutien assurés par le service des finances. Le conseil scolaire affirme que le respect de sa politique d'approvisionnement fait l'objet d'une surveillance attentive.

Recommandation :

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

4.2 Planification et élaboration du budget

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

- comprendre les liens entre les buts et priorités des conseillères et conseillers scolaires et le processus d'établissement du budget de fonctionnement;

- évaluer s'il existe une transparence et des contrôles suffisants dans le processus de planification et d'élaboration du budget;

- relever les possibilités d'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 (au niveau des écoles et du conseil) 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 pendant le processus de planification budgétaire et élabore des stratégies pour atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés.	Non
Le budget annuel présenté aux fins d'approbation montre qu'il est lié aux buts et priorités approuvés par le conseil, y compris aux objectifs en matière de rendement des élèves. Il fournit à tous les intervenants des renseignements utiles et compréhensibles.	Oui

Processus d'élaboration du budget annuel

Le conseil scolaire suit un processus d'élaboration du budget annuel transparent, clairement communiqué, et qui incorpore les observations de tous les principaux intervenants. Le processus d'élaboration du budget commence lorsque le service des finances établit les prévisions relatives à l'effectif. Le conseil scolaire indique que l'effectif diminue constamment de 3 à 5 % par année. Ces prévisions tiennent compte des tendances démographiques et économiques dans la région, et sont compilées par le service sur une feuille de calcul. On recueille les organigrammes décrivant les scénarios d'affectation du personnel proposés par les directions de toutes les écoles. Les prévisions sur l'effectif et la dotation en personnel servent à faire les estimations des coûts pour l'année suivante.

Une fois que le service a produit les estimations des coûts de la dotation en personnel, on tient compte des subventions et des initiatives du ministère pour calculer le budget

de chaque école. Le service assure le suivi de toutes subventions au moyen d'une feuille de calcul qui permet d'établir des comparaisons avec les années précédentes. Des rapports mensuels permettent de comparer le montant des subventions annuelles et guident le processus d'élaboration du budget. On tient également compte des frais des services d'utilité publique dans l'élaboration du budget, et on a établi un centre des coûts qui change habituellement d'une année à l'autre. La directrice de l'éducation examine minutieusement la version préliminaire du budget afin d'en faire part au comité du budget composé de conseillères et conseillers scolaires. Le chef des finances soumet les points saillants des sommaires du budget à l'approbation du Conseil, avec les commentaires du comité du budget. Le conseil scolaire a souligné que les conseillères et conseillers scolaires portent une attention particulière aux coûts de la dotation en personnel. Il a également indiqué que le service a examiné diverses possibilités pour comparer les coûts de dotation et autres à ceux de conseils scolaires comparables, mais n'en a trouvé aucun dont la dimension ou l'emplacement étaient similaires.

Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire

Le service est conscient de certains des principaux risques auxquels est confronté le conseil scolaire, et il prend les mesures pour surveiller les dossiers financiers en conséquence. Le conseil scolaire s'efforce de prévoir les impondérables dans la planification budgétaire, même si dans les années antérieures, lorsque des dépenses excédaient le budget, il a eu recours aux réserves constituées à des fins particulières et au budget destiné à l'amélioration des programmes. Le service des finances et l'administration principale assurent une surveillance des transactions financières et des dossiers financiers, ce qui diminue les risques de dépenses excédentaires. Avant d'approuver une dépense, par sa vigilance, le service est en mesure d'aviser le responsable du budget concerné que cette dépense pourrait pousser son budget jusqu'à la limite. Le service atténue également les risques budgétaires en produisant des rapports mensuels sur chaque poste du budget qu'il présente aux directions d'école et à l'administration principale.

Malgré l'existence d'un certain nombre de processus visant à atténuer les risques budgétaires, le conseil scolaire ne les a pas consignés dans une politique ou un document officiel sur la gestion des risques. Le service devrait consolider les principaux risques et les stratégies d'atténuation en un seul plan de gestion des risques. Ce plan, bien documenté, serait présenté à la haute direction et au Conseil dans le cadre du processus d'élaboration du budget. Les meilleurs moments de cerner et d'atténuer les risques au cours de l'année sont les étapes de production de rapports périodiques, puisque c'est à ce moment-là que l'administration principale et les conseillères et conseillers scolaires examinent tous les écarts apparaissant dans les comptes.

Les membres du Conseil sont tenus au courant du processus d'élaboration du budget. Avant la présentation du budget, les conseillères et conseillers scolaires reçoivent les documents budgétaires, dont un document spécialement conçu sur les points saillants qui donne un aperçu de haut niveau sur le budget et souligne certains points d'intérêt. Il a été noté que le Conseil se fie énormément à l'analyse réalisée par le comité du budget et à son apport au processus d'élaboration. Ainsi, la présentation du budget au Conseil se limite aux documents sur les points saillants. Les budgets annuels sont liés aux plans d'amélioration et au plan d'immobilisations du conseil scolaire, et ils s'inscrivent pleinement dans les priorités du conseil scolaire, une fois celles-ci établies. Le Conseil est tenu au courant du budget tout au long de l'année, et son approbation spéciale est nécessaire si l'on veut apporter toute modification en cours d'année.

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

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

Au début du cycle budgétaire :

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

Pendant le cycle budgétaire :

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

Le niveau de précision du plan d'atténuation des risques budgétaires dépend de la préférence de la direction et du Conseil. Il devrait à tout le moins résumer les éléments décrits ci-dessus sous forme de tableau. Des preuves documentaires venant

périodiquement appuyer ces renseignements permettraient aux réviseurs de mieux comprendre les risques liés au budget du conseil scolaire.

Recommandation :

- Le service des finances devrait consolider les principaux risques budgétaires et les stratégies d'atténuation en un seul plan de gestion des risques

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 aux intervenants.	Oui

Rapports financiers intermédiaires et annuel

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.	Non

Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières	Preuve de l'adoption?
La haute direction est tenue responsable de l'intégrité de l'information financière publiée grâce à des processus officiels de signature et d'approbation.	Non
La direction remplit et présente tous les rapports financiers conformément aux échéances établies.	Oui

Vérification

Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières	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 scolaire a formé 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 scolaire, et la direction prend des mesures en réponse aux recommandations.	Oui

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

Le conseil scolaire utilise un système financier intégré pour consigner des données financières, en assurer le suivi et produire des rapports. Au fil des ans, le fournisseur du logiciel a procédé à la mise niveau du système de façon à répondre aux besoins de tous les conseils scolaires clients. Le système de gestion financière comprend de multiples fonctions comme le grand livre général, les approvisionnements, les comptes créditeurs et la paie. Le conseil scolaire héberge ce système à l'interne. Le conseil coïncident d'écoles publiques de langue anglaise utilise le même système; par contre, en raison de modifications et de mises à jour apportées séparément à chacun des systèmes, ceux-ci sont devenus incompatibles. Le chef des finances crée et administre tous les comptes du grand livre général et produit des rapports mensuels sur chacun des centres de coûts.

Rapports financiers intermédiaires et annuel

Un grand nombre de facteurs, dont l'écart entre l'effectif réel et prévu, les négociations de contrats, les tendances macroéconomiques et les directives du ministère, peuvent entraîner des variations au cours de l'année entre les prévisions budgétaires et les coûts réels. Grâce aux rapports financiers intermédiaires, la direction peut faire un suivi

de ces écarts et les communiquer aux conseillères et conseillers scolaires ainsi qu'à d'autres décideurs importants.

Le chef des finances prépare chaque mois des rapports financiers intermédiaires que le conseil scolaire présente à l'administration principale et au Conseil. Ces rapports comparent les chiffres réels aux prévisions budgétaires. Le service ne fournit ces rapports mensuels que de janvier à août. Le chef des finances y ajoute des notes explicatives pour tout écart ou différence importante dans le rapport mensuel. Aucun rapport n'est produit de septembre à décembre parce que l'année budgétaire n'est pas assez avancée.

On distribue les rapports financiers intermédiaires aux conseillères et conseillers scolaires une semaine avant la réunion du Conseil. Ces rapports ne sont toutefois pas soumis à un calendrier de production, ce qui permet une comparaison instantanée des dépenses d'une année à l'autre. Les rapports ne sont pas non plus revêtus d'une signature officielle de la haute direction.

À cet égard, le conseil scolaire devrait veiller à ce que les rapports financiers intermédiaires soient signés officiellement par la haute direction afin de garantir l'intégrité de l'information financière. Le service des finances devrait améliorer les modèles de rapport, de façon à y intégrer les recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires formulées en septembre 2009. Il devrait produire des rapports dans lesquels les données sur les dépenses sont comparées aux données antérieures. Par ailleurs, le service devrait établir un calendrier de production de rapports dans lesquels les données sur les dépenses sont comparées aux données antérieures. Si le conseil scolaire veille à ce que les rapports financiers fournissent des précisions sur la même période de l'année antérieure, il sera en mesure de se comparer à lui-même. Une telle comparaison lui fournira une image plus claire de son rendement financier année après année. Il est suggéré au conseil scolaire d'avoir recours à son propre système de gestion financière pour automatiser ce processus de façon à pouvoir comparer facilement les données d'une année sur l'autre, et d'inscrire des commentaires sur les écarts.

Vérification

À l'heure actuelle, le conseil scolaire n'a désigné ni vérificatrice ni vérificateur interne, et ne prévoit aucun moyen de déléguer cette responsabilité. La vérificatrice ou le vérificateur permettrait d'assurer que les contrôles internes mis en place par la direction fonctionnent efficacement et sont conformes aux politiques et procédures. L'établissement d'un mandat pour la fonction de vérification interne aiderait l'équipe d'administration principale et le Conseil à remplir leurs rôles en matière de gestion et de responsabilité. La fonction de vérification interne pourrait également contribuer à l'élaboration de mesures et d'indicateurs de rendement pour les programmes et

services. Elle relèverait du comité de vérification du Conseil. Les plans de vérification interne devraient être clairement documentés et la direction devrait faire le suivi des recommandations et prendre des mesures à ce propos. Il faudrait aussi que le comité de vérification approuve les rapports.

Les directives du ministère sur la vérification interne dans les conseils scolaires sont toujours en cours d'élaboration, et la solution qui semble préférable est celle du modèle régional. Le conseil scolaire devrait continuer d'accroître ses capacités de vérification interne lorsque seront clairement délimités la portée de cette fonction et le modèle de prestation et de financement s'y rapportant.

Le conseil scolaire s'est doté d'un comité du budget indépendant qui joue en quelque sorte le rôle d'un comité de vérification. Il souligne cependant que ce comité ne compte encore aucun membre externe. Il faudrait toutefois envisager d'établir un comité de vérification distinct et de lui intégrer des consultantes et consultants externes.

En ce sens, des membres externes pourraient aider les conseillères et conseillers scolaires siégeant au comité de vérification à comprendre en quoi consistent des processus rigoureux en matière de contrôle opérationnel et de comptabilité interne. Les consultantes et consultants externes n'auraient aucun droit de vote, puisque la loi actuelle n'autorise que les conseillères et conseillers scolaires à voter au sein des comités permanents des conseils scolaires. Le conseil scolaire miserait alors sur la participation d'un tiers objectif lors de l'examen des états financiers, du rapport du vérificateur et des rapports produits en cours d'année par la direction. Le comité a examiné les réponses à l'appel d'offres pour des vérificatrices ou vérificateurs externes. Le vérificateur actuel fournit au Conseil une lettre de recommandations dont le chef des finances fait le suivi à l'occasion d'une présentation au Conseil. Il est arrivé dans le passé que le vérificateur externe présente ses conclusions directement au Conseil. Le Conseil devrait demander au vérificateur de présenter ses conclusions au comité de vérification, qui serait ensuite chargé de présenter ses propres conclusions au Conseil.

Recommandations :

- Le service des finances devrait produire des rapports dans lesquels les données sur les dépenses sont comparées aux données antérieures. Les renseignements ainsi obtenus permettraient de déterminer plus précisément si les variations suivent la tendance des années précédentes en matière de dépenses.

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

- La direction devrait établir une fonction de vérification interne en tenant compte des nouvelles directives du ministère visant à instaurer dans l'ensemble des conseils scolaires des modèles régionaux de vérification interne.

- Au moment de créer la fonction de vérification interne, le conseil scolaire devrait s'assurer que les plans de vérification interne sont clairement documentés et que la direction fait le suivi des recommandations provenant de la vérification interne et prend des mesures à leur propos.

- La direction et le Conseil devraient envisager de nommer des conseillères et des conseillers externes au comité de vérification, conformément à la nouvelle directive du ministère.

4.4 Gestion de la trésorerie

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

- déterminer s'il existe des processus permettant l'utilisation optimale de l'encaisse, des investissements et des emprunts dans le conseil scolaire;

- déterminer s'il existe des contrôles internes suffisants pour appuyer la gestion de l'encaisse, des investissements et des emprunts;

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

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

Gestion de l'encaisse et des investissements

Principales pratiques liées à la gestion de la trésorerie	Preuve de l'adoption?
Existence d'un processus de gestion de l'encaisse qui permet de maximiser les recettes en intérêts et d'effectuer des investissements à court terme, lorsque ceux-ci sont judicieux, pour veiller à ce que les frais de service de la dette puissent être payés à échéance.	Oui
Les activités de gestion de l'encaisse sont regroupées dans un seul établissement financier.	Non
La direction communique périodiquement au conseil les résultats des activités d'investissement et la politique d'investissement approuvée en vertu de la *Loi sur l'éducation*.	Oui

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

Gestion de l'encaisse et des investissements

Le processus de gestion de l'encaisse du conseil scolaire est efficace, car il permet de minimiser les liquidités inactives par la surveillance quotidienne des flux de trésorerie par rapport aux prévisions. Le chef des finances entretient d'étroites relations avec la banque du conseil scolaire et effectue ses opérations bancaires en ligne. Le service dépose la majorité de ses fonds dans un compte courant et dans de nombreux comptes de réserve particuliers. Il faut obtenir l'approbation du Conseil pour avoir accès à ces comptes. Comme l'exige la loi, le conseil scolaire produit un rapport annuel de ses activités d'investissement.

Le conseil scolaire se sert très peu de chèques produits manuellement et devant comporter deux signatures approuvées. Bien que le service encourage les directions d'école à prendre des mesures de précaution, la production de chèques dans les écoles n'est soumise à aucune norme de contrôle. Le chef des finances procède au rapprochement des impôts municipaux dans les 10 municipalités, et à la fin de l'exercice, il les compare à la répartition de l'impôt établie par les municipalités.

Le bureau central du conseil scolaire effectue toutes ses opérations bancaires dans une seule institution financière. La direction n'a toutefois pas fait de même pour les activités de gestion de l'encaisse de ses écoles. Le cadre actuel des activités bancaires du conseil scolaire est imposé par son étendue géographique et le nombre de régions éloignées qui ne peuvent raisonnablement accéder qu'à une seule banque communautaire ne relevant pas de la même institution financière. Le conseil scolaire devrait regrouper les activités de gestion de l'encaisse dans une seule institution financière, lorsque c'est possible. Au moment de la fusion, le conseil scolaire a lancé une demande de propositions pour ses services bancaires, et il a comparé ses ententes bancaires avec celles d'autres conseils scolaires. Les constatations démontrent qu'il bénéficie de taux avantageux.

La direction surveille les pratiques de gestion de l'encaisse, les risques afférents et les transactions inhabituelles. Le service imprime des registres de chèque et passe tous les chèques en revue. Le système produit un rapport distinct des chèques dont le montant excède les 5 000 $. Pour effectuer certains de ses paiements au titre de débentures, le Conseil procède à des virements en ligne par l'intermédiaire du chef des finances. La directrice de l'éducation appose sa signature sur une copie papier de la transaction, à titre de mesure secondaire d'approbation. Cela mis à part, le conseil scolaire ne fait

aucun virement. Son système de gestion de la trésorerie ne fait l'objet d'aucun examen interne ou externe.

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait réunir ses activités de gestion de l'encaisse dans une seule institution financière, lorsque c'est possible.

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'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 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 service veille à ce que des mesures de contrôle adéquates soient mises en œuvre pour préserver les fonds dans les écoles et suivre les directives de l'Ontario Association of School Business Officials. Le chef des finances examine la déclaration annuelle des recettes et des dépenses des écoles et des conseils d'écoles. Le conseil scolaire affirme que la présence des conseillères et conseillers scolaires dans les conseils d'école permet de s'assurer que les fonds recueillis servent aux fins prévues. Le conseil scolaire applique aux collectes de fonds des règlements administratifs prescrivant les règles et procédures entourant la création de fonds, leur comptabilité, la production de reçus, les versements, la production de rapports et les mesures de vérification. Ce document décrit clairement les attentes et les responsabilités concernant toutes les parties associées à une activité de collecte de fonds dans une école, y compris l'exigence que la totalité des fonds soit déposée le plus tôt possible à la banque de l'école.

Les directions d'école présentent les reçus de petite caisse au service des finances à partir desquels le secrétariat rembourse ensuite les fonds à l'école. Les fonds dans les écoles sont conservés par le personnel de secrétariat dans un endroit verrouillé, s'il en est.

Gestion des recettes non tirées de subventions

Le conseil scolaire ne perçoit que très peu de recettes non tirées de subventions et veille à ce que des mesures de contrôle adéquates soient mises en œuvre pour préserver ces recettes et coordonner la déclaration annuelle des recettes et des dépenses. Il a déclaré que ses recettes non tirées de subventions proviennent des paiements d'intérêts, des droits de scolarité, et des prestations de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT). Il ne perçoit à l'heure actuelle aucun revenu de l'utilisation des écoles par la collectivité. Comme le conseil scolaire a récemment fait l'acquisition d'un système de réservation en ligne pour les installations scolaires et étudie des moyens d'en accroître l'utilisation,

il faudrait revoir cette politique. Le conseil scolaire affirme n'avoir que très peu de créances douteuses ou en souffrance, et appliquer des mesures de contrôle à cet effet comme l'envoi de rappels, le cas échéant. Il incombe à la secrétaire et agente des transports de procéder régulièrement au dépôt des chèques reçus.

Le chef des finances reçoit les données concernant les Subventions pour d'autres programmes d'enseignement (Subventions APE), et créé pour chaque subvention un compte spécial dans les comptes généraux du conseil scolaire. La subvention APE est attribuée à un responsable budgétaire et cette information est transmise au personnel concerné. Au fur et à mesure que les fonds sont utilisés, on impute des bons de commande au compte APE. Les surintendances examinent les rapports de subvention APE produits par le chef des finances pour s'assurer que les dépenses sont bien liées à l'objectif de la subvention.

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.	Non
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.	Oui

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 assurent la surveillance.	Non

Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats et 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.	Non

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.	Non

Politiques et modalités

Le conseil scolaire n'a pas adopté de politiques ou de modalités d'approvisionnement approuvées et conformes aux éléments obligatoires de la version 1.0 des Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement du Secrétariat de la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic. Par contre, le règlement administratif actuel du conseil scolaire en matière d'achats comporte certaines composantes des Lignes directrices. Par exemple, le règlement du conseil scolaire décrit les modalités d'achat, même s'il ne prescrit pas à son personnel un code de déontologie détaillé en matière d'approvisionnement. On applique toutefois les directives des documents de l'OASBO en matière d'achats, lesquelles comportent certains principes d'éthique.

Le conseil scolaire devrait élaborer une politique d'approvisionnement assortie d'un code déontologique précis. Une fois la politique adoptée, on devrait la communiquer au personnel ayant le pouvoir d'achat, l'examiner périodiquement et la mettre à jour.

Les directives entourant les frais de déplacement s'appliquent à tous les membres du personnel du conseil scolaire et du Conseil. Il incombe à la directrice de l'éducation ou au responsable de la supervision d'approuver les frais de déplacement des membres du personnel du conseil scolaire, alors que ceux de la directrice de l'éducation sont soumis à l'approbation du président. Ce dernier approuve également les frais de déplacement des autres conseillères et conseillers scolaires. Les frais de déplacement du président sont approuvés par le chef des finances. Les cinq membres de l'équipe

d'administration principale de même que la secrétaire et agente de transport utilisent une carte de voyage professionnelle dont la secrétaire de direction effectue le rapprochement. Le service des finances procède à tous les remboursements des frais.

Les directives administratives en matière d'approvisionnement décrivent les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire doit avoir recours à des processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel. Le service de la technologie de l'information (TI) peut s'approvisionner auprès d'un fournisseur exclusif dans le cadre de contrats ou d'accords d'achat à long terme. Un bon de commande n'est pas nécessaire pour un achat dont la valeur est inférieure à 200 $, et tout achat dont la valeur est supérieure à 5 000 $ doit faire l'objet d'une demande de propositions. Tout achat ou contrat lié à la construction d'une école doit être soumis à un appel d'offres publiques et le conseil scolaire confie l'ensemble du processus à un tiers en sous-traitance. Le conseil scolaire ne dresse pas une liste officielle de fournisseurs au dossier, même si le service des opérations conserve officieusement une telle liste.

Participation à des initiatives d'achats groupés

Le conseil scolaire a élaboré des stratégies visant à augmenter le pouvoir d'achat et à réduire au minimum le coût des biens et services. Il participe à des consortiums d'achat, et notamment à l'organisation Coalition of Northern Ontario Educational Leaders (NOEL) dont les membres participent à des achats collectifs et à des activités de perfectionnement professionnel. Le conseil scolaire partage cinq de ses neuf installations scolaires avec le conseil scolaire de district catholique des Aurores Boréales. Il n'applique pas ces pratiques d'approvisionnement de façon uniforme dans toutes les écoles partagées, même si l'on fait valoir que certaines écoles s'associent pour acheter des produits de conciergerie et d'autres pour acquérir des photocopieurs et divers équipements.

Dans le passé, il y a eu des problèmes concernant les accords d'achat intervenus entre le conseil scolaire, son conseil coïncident et un certain nombre de municipalités locales en raison de la différence de taille des organismes membres du groupe ainsi que des grandes distances géographiques les séparant. Cette situation a entraîné la dissolution du groupe. Le conseil scolaire a établi une relation et signé des ententes avec le Marché éducatif collaboratif de l'Ontario (MECO), pour l'achat de fournitures de bureau et de produits du papier.

Niveaux de pouvoir d'achat

Le chef des finances doit approuver toutes les demandes d'achats envoyées par des bons de commande. Étant donné le nombre restreint d'étapes menant à l'approbation d'un achat, la politique d'approvisionnement du conseil scolaire ne contient aucun élément relatif aux limites d'autorisations en fonction des rôles. Le conseil scolaire devrait s'assurer d'énoncer clairement dans sa politique d'approvisionnement les

exigences entourant l'approbation à un seul niveau par le chef des finances, et les limites d'achat imposées aux employés responsables de l'approvisionnement.

Le système financier du conseil scolaire est doté de contrôles budgétaires, et des directives régissent l'emploi de bons de commande et le recours aux appels d'offres. Il faudrait y ajouter des niveaux d'approbation correspondant aux titres des postes et aux rôles, et leur conférer dans la nouvelle politique le pouvoir de procéder à des achats ou de les approuver. À cet égard, le conseil scolaire devrait envisager de revoir les limites d'achat pour s'assurer de pouvoir répondre efficacement aux besoins actuels en matière d'approvisionnement.

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

Le conseil scolaire ne dispose actuellement d'aucun programme de carte d'achat, mais affirme qu'il évaluera prochainement un tel programme susceptible d'être retenu. Il a souligné que certains fournisseurs situés sur son territoire ne sont pas en mesure d'accepter les cartes d'achat, et que son évaluation tiendra compte de ces données. Il règle actuellement les achats de faible valeur par un système de petite caisse, et permet aux membres de la haute direction d'utiliser une carte de crédit institutionnelle.

Une pratique encouragée et dont l'usage est courant dans d'autres conseils scolaires consiste à cibler les achats de faible valeur au moyen d'un programme de carte d'achat. L'utilisation d'une petite caisse exige un travail fastidieux de tout le personnel, et expose aussi le conseil scolaire à des risques accrus. Celui-ci devrait analyser les dépenses de faible valeur pour discerner s'il est possible de contrebalancer les coûts liés à l'adoption des cartes d'achat par la réduction du fardeau administratif et des risques associés à un nombre élevé d'achats de faible valeur et à l'utilisation d'une petite caisse.

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

La plupart des achats passent par des bons de commande et des demandes de chèques, et le service des finances effectue un triple rapprochement à la main et sur papier.

Le processus débute par la présentation d'une demande qui provient habituellement d'une école. L'auteur de la demande rédige la version préliminaire du bon de commande ou de la demande, suivant le modèle du traitement de texte du Conseil. La superviseure ou le superviseur de l'auteur de la demande, ou sa direction d'école, signe la version préliminaire du bon de commande et l'envoie ensuite au chef des finances qui l'examine avant de l'approuver, si le budget le permet. L'école conserve une copie de la demande initiale.

Une fois que le chef des finances a approuvé une demande, celle-ci est convertie en bon de commande dans les comptes créditeurs, où lui est attribué un numéro que l'on saisit dans le système financier tout en créant un engagement au poste budgétaire correspondant. Le service des comptes créditeurs transmet ensuite au fournisseur par télécopie ou par la poste une copie du bon de commande, et il en conserve lui-même une copie pour ses dossiers. On imprime ensuite une copie en jaune que l'on envoie à l'auteur de la demande à titre de confirmation que le bon de commande a été transmis au fournisseur.

La majorité des biens commandés sont expédiés directement aux écoles. Au moment de la réception, l'auteur de la demande confirme manuellement la commande en comparant le bordereau d'expédition au bon de commande du dossier de l'école et à la copie jaune reçue du service des comptes créditeurs. L'acheteur envoie une copie du bordereau d'expédition au service des comptes créditeurs avec une copie du bon de commande indiquant les articles qui ont été livrés. Le service des comptes créditeurs procède au rapprochement avec sa propre facture avant de procéder au paiement et de soustraire l'engagement du budget. En cas d'expédition partielle, seul un acompte sera versé. Si tous les articles ont été livrés ou s'il faut clore un bon de commande, on envoie la copie jaune originale au service des comptes créditeurs. Tous les paiements aux fournisseurs se font au moyen de chèques produits par le système financier et expédiés par la poste.

Même si le conseil scolaire procède à des triples rapprochements, il devrait songer à automatiser le processus à l'aide du système financier, afin d'éviter l'actuelle duplication des tâches manuelles et de réduire la somme de papier et le nombre de dépôts qu'exige le processus en cours d'usage.

Utilisation du transfert électronique de fonds

Le conseil scolaire a recours au transfert électronique de fonds (TEF) pour payer son personnel. Par contre, il ne l'utilise pas pour payer la majorité de ses fournisseurs. Le conseil scolaire devrait étendre l'utilisation du TEF au cycle d'achat / paiement, afin de maximiser l'efficacité du service des finances.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait examiner les politiques et pratiques d'approvisionnement existantes et s'assurer qu'elles sont conformes à la version 1.0 des Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement, clairement communiquées au personnel ayant le pouvoir d'achat, examinées périodiquement et mises à jour.

- La direction devrait élaborer des lignes directrices permettant de garantir que les pouvoirs d'autorisation correspondent aux tâches et aux responsabilités relevant

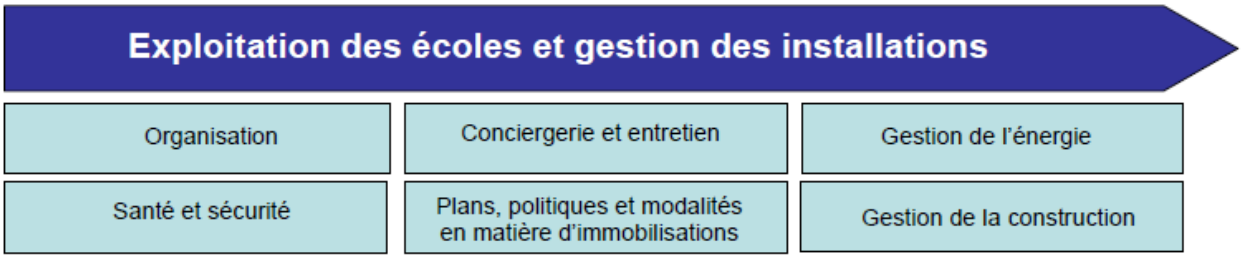
des divers postes, et que les superviseurs ou les chefs de service en vérifient la conformité.

- Le conseil scolaire devrait instaurer l’utilisation des cartes de crédit pour petits achats chez le personnel scolaire concerné. Ces cartes peuvent réduire le nombre de factures des fournisseurs à traiter et se révéler plus efficaces pour les achats locaux. Des méthodes de contrôle appropriées seraient mises en place pour appuyer l’utilisation des cartes de crédit pour petits achats.

- La direction devrait mettre en œuvre une interface électronique pour passer des commandes aux fournisseurs, en effectuer le traitement et en faire le paiement. Il s’agit d’une occasion de gagner en efficience.

- La direction devrait continuer de chercher des occasions d’utiliser le TEF pour maximiser son efficience.

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



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

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

5.1 Organisation des opérations et des installations

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

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

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

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	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 de gestion des opérations et des installations dans les écoles est composé d'unités organisationnelles 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 de gestion 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
La direction veille à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures administratives de gestion des opérations et des installations.	Oui

Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	Preuve de l'adoption?
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 gestionnaire des opérations devrait se servir du système RECAPP et tenir compte des commentaires des directions d'école et du personnel de conciergerie pour établir un plan annuel du service. À l'heure actuelle, le plan du service ne comprend pas d'objectifs mesurables, d'échéances précises ou de responsabilités définies. Le gestionnaire des opérations doit rendre compte des objectifs du service dans des rapports mensuels présentés au Conseil.

La direction devrait envisager d'élaborer un plan annuel du service dans lequel figureraient des objectifs mesurables, des échéanciers et des renseignements relatifs aux responsables désignés. Ce plan devrait correspondre au plan opérationnel annuel, qui lui-même correspondrait au plan stratégique global du conseil scolaire, une fois ces documents élaborés. Il créerait un lien entre les priorités du service, les indicateurs de rendement et les responsabilités, il simplifierait la définition des rôles, permettrait la collaboration entre les membres de l'équipe et donnerait une vue d'ensemble de la feuille de route du service.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Tout le personnel du service relève directement du gestionnaire des opérations. Le service des RH fournit la description des tâches du service qui a tout récemment été mise à jour à la faveur d'un examen de l'équité salariale. À chaque poste est attribuée une feuille de renseignements sur l'emploi qui présente les résultats d'une étude ergonomique réalisée par le conseil scolaire pour mesurer les délais nécessaires à chacune des tâches quotidiennes.

Les concierges à temps plein sont affectés à une école en particulier où ils relèvent directement de la direction de l'école qui leur attribue des tâches en fonction de leur expérience de travail et de leur formation. Le conseil scolaire n'engage pas de personnel d'entretien, puisqu'il donne en sous-traitance tout le travail d'entretien ou le travail relevant des métiers spécialisés.

Surveillance et communication des politiques

Le service est responsable d'un certain nombre de politiques et modalités, y compris celles liées à l'inspection annuelle en matière de santé et de sécurité au travail, à la sécurité dans les écoles, au rinçage de l'eau quotidien et à l'inspection des édifices et terrains. Les procédures administratives du service sont affichées sur le site Web du

conseil scolaire avec les formulaires et lignes directrices se rapportant à l'inspection. Le gestionnaire des opérations vérifie l'état des installations tous les mois. Il fait également la mise à jour des données du système RECAPP, et avec l'aide d'un conseiller externe, il procède tous les deux ans à une inspection complète de chaque installation.

Avec l'aide de son fournisseur en ligne, le service a établi pour son personnel un calendrier de perfectionnement professionnel continu, afin de lui faire connaître ses politiques et procédures administratives.

Une bonne partie des activités de formation du service se déroulent en ligne ou à l'occasion de journées réservées au perfectionnement professionnel au sein du service. On a recours aux fournisseurs externes pour assurer la formation sur les nouveaux produits et sur les fournitures de conciergerie.

Le ministère communique toutes les nouvelles exigences et procédures établies par la loi à la secrétaire de direction du conseil scolaire, et celle-ci transmet ensuite l'information au gestionnaire des opérations et au personnel. Si l'on transmet au personnel du service un message concernant de nouvelles politiques ou procédures, la directrice de l'éducation aussi en reçoit copie.

Recommandation :

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

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.	Non
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 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.	Non

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

Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	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 scolaire qui appuie les normes de nettoyage et d'entretien

La direction a souligné que les directions d'école sont chargées de s'assurer que le niveau de propreté de leur établissement est acceptable. Le personnel de conciergerie se sert d'un tableau de nettoyage pour s'assurer de remplir les tâches en fonction des besoins. Le gestionnaire des opérations et un représentant du comité de la santé de la sécurité procèdent chaque année à une inspection en bonne et due forme de la propreté des écoles. Même si le conseil scolaire a adopté un ensemble normalisé de processus et d'outils pour surveiller et gérer le travail de conciergerie, il devrait faire inspecter plus souvent ses installations. Une fréquence plus élevée des inspections lui permettrait d'assurer un niveau de propreté uniforme dans l'ensemble de ses établissements.

Les plaintes concernant les installations scolaires sont adressées à la direction de l'école, et celle-ci les transmet au gestionnaire les opérations qui est chargé d'apporter des mesures correctrices. Si le gestionnaire des opérations l'estime nécessaire, il transmettra la plainte au comité de la santé et de la sécurité de l'école.

Le conseil scolaire n'a pas mis en œuvre un programme d'écopropreté officiel. Il a cependant commencé à utiliser différents produits écologiques dans les écoles pour en évaluer l'efficacité. Cette démarche inclut l'évaluation de produits de nettoyage et de revêtements de sol écologiques dans des installations scolaires sélectionnées.

Les pressions s'accentuent en faveur de l'adoption de produits de nettoyage écologiques, en raison des directives du ministère et de l'entretien des installations scolaires partagées avec le conseil coïncident. Dans un certain nombre des installations

scolaires partagées et qui lui sont propres, l'administration scolaire du conseil coïncident vise une utilisation exclusive de produits de nettoyage écologiques. Par conséquent, le taux d'adoption de ces produits est plus élevé dans certaines installations. Le conseil scolaire devrait entreprendre la mise en œuvre d'un programme d'écopropreté officiel dans toutes ses installations, en s'inspirant du Guide du Programme d'écopropreté du ministère.

Le modèle de dotation en personnel de conciergerie du conseil scolaire en optimise l'affectation, laquelle est basée sur la superficie en pieds carrés, le nombre de salles de classe, l'effectif et le personnel de chaque école. Le conseil scolaire a procédé récemment à une étude ergonomique des tâches de conciergerie, qui a mené à une réduction de l'aire attribuée à chaque concierge. Le modèle d'affectation du personnel est approuvé par le Conseil.

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

La direction élabore un plan pluriannuel d'entretien et de réfection. On élabore le plan d'entretien pluriannuel du conseil scolaire avec un outil en ligne d'entretien des locaux qui appartient à une tierce partie, et à la lumière des commentaires des directions d'école et du personnel de conciergerie. On procédera l'année prochaine à une mise à jour de l'outil que le service utilise pour l'entretien, afin d'y intégrer une fonction qui permettra de planifier l'entretien préventif, d'en établir le calendrier et d'en assurer le suivi. À l'heure actuelle, on fait le suivi de l'entretien régulier au moyen de registres dans chacune des écoles. Ces registres sont remplis par des gens de métier dont les services sont retenus pour effectuer des travaux aux diverses installations. On utilise des bons de commande pour les nouvelles constructions, ainsi que pour les projets et le matériel d'entretien.

Le service établit une claire distinction entre l'entretien régulier et les travaux importants de réfection des écoles dont le système RECAPP assure le suivi. Dans le cadre de l'élaboration du budget annuel, le service attribue un budget aux projets majeurs de réfection, tout en conservant un fonds de fonctionnement distinct pour les réparations imprévues qui ne font pas partie des projets d'immobilisations. Les directions d'école disposent de leur propre budget pour l'entretien mineur de leur école. Les projets d'entretien, à moins d'être urgents, sont réalisés pendant les mois d'été en fonction des fonds dont disposent les services.

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

Le conseil scolaire a mis sur pied un programme de formation pour tout son personnel de conciergerie. La formation peut être suivie en ligne, ou en personne lors des journées réservées au perfectionnement professionnel chaque année. Tous les trois ans, le personnel du service participe aussi à une journée obligatoire de perfectionnement professionnel.

La formation en ligne est assurée par le système de perfectionnement professionnel en ligne du conseil scolaire et supervisée par la direction, qui produit des rapports au besoin. La formation annuelle en ligne comprend, entre autres, l'utilisation sécuritaire des échelles, la sécurité des installations électriques, le cadenassage et l'étiquetage. Chaque année, dans le cadre des journées de perfectionnement professionnel, on présente des modules de formation sur des sujets tels que le rinçage de l'eau, l'autorisation de travailler à chaud, et l'entretien des systèmes de protection contre l'incendie. Certains fournisseurs du service peuvent participer à ces journées de perfectionnement pour y offrir une formation sur de nouveaux produits ou de nouvelles méthodes. De plus, tous les trois ans, une journée de perfectionnement professionnel destinée au personnel couvre des sujets comme la sensibilisation à l'entrée dans un espace clos, les soins d'urgence, la violence en milieu de travail et l'entretien ménager, de même que les mises à jour nécessaires sur les méthodes de conciergerie.

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Le conseil scolaire ne s'est pas doté d'un système de gestion du stock pour faire le suivi de son matériel de nettoyage et d'entretien principal. Le gestionnaire des opérations affirme plutôt qu'il connaît l'endroit où se trouvent la plupart des importantes pièces d'équipement du service (p. ex., les brosseuses de corridors).

L'entretien de l'équipement de conciergerie se fait au besoin, et aucun calendrier n'a été établi à cet égard. Le conseil scolaire affirme que très peu de pièces d'équipement de conciergerie nécessitent un entretien dans leur cycle de vie. Le conseil scolaire devrait adopter un système de gestion du stock pour faire le suivi du matériel de nettoyage principal et en assurer le contrôle, et veiller à ce que chaque pièce d'équipement soit bien entretenue.

La direction a établi des normes communes pour assurer l'efficacité de l'approvisionnement en fournitures et en matériel, étant donné que les achats des différents services sont tous centralisés. Les concierges envoient par télécopie au gestionnaire des opérations les commandes de fournitures de conciergerie qu'ils ont préalablement fait approuver et signer par la direction d'école. Le gestionnaire examine les commandes à la lumière du budget de conciergerie de l'école et l'approuve s'il y a lieu. Une fois la commande approuvée par le gestionnaire des opérations et le chef des finances, le service des opérations lui attribue le numéro d'un bon de commande qu'il transmet ensuite par télécopie au fournisseur approprié. Comme le conseil scolaire ne tient pas d'inventaire et n'entrepose pas de matériel, toutes les commandes sont expédiées directement à leur lieu d'origine. Le conseil scolaire devrait envisager de procéder à des achats standards ou collectifs avec les conseils coïncidents pour accroître l'efficience des installations partagées.

Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets

La direction consigne ses ordres de travail et en assure le suivi à l'aide de son outil d'entretien des installations. On saisit les bons de commande dans le portail, après quoi le gestionnaire des opérations les approuve avant de les attribuer aux entrepreneurs appropriés et d'en fixer les échéanciers, le tout en ligne. L'outil en ligne d'entretien des installations permet aux membres du personnel d'inscrire le temps nécessaire pour remplir les bons de commande et d'en faire le suivi. À l'aide du système en ligne, le gestionnaire des opérations peut surveiller la progression de projets en particulier.

En janvier 2006, un service de consultation externe a évalué la qualité du travail de conciergerie effectué dans une école partagée, et a réalisé une étude ergonomique approfondie. Les conclusions du rapport recommandaient la modification du modèle d'affectation du personnel de conciergerie et précisaient clairement la répartition des responsabilités entre les membres du personnel du service. On a créé par la suite dans certaines écoles des postes de concierges supplémentaires.

Puisque pour tous les grands projets, on a recours aux membres du personnel de conciergerie, ceux-ci doivent se conformer aux exigences contractuelles. Ces exigences prévoient notamment des vérifications d'antécédents criminels visant à s'assurer que tous les travailleurs à forfait sont aptes à travailler en milieu scolaire.

La supervision immédiate du personnel de conciergerie relève des directions d'école qui traitent toutes les questions liées à l'exécution du travail. Si une direction d'école a épuisé toutes ses capacités de gérer une situation donnée, le cas est confié au gestionnaire des opérations. Il n'y a pas de modifications aux exigences de travail du personnel de conciergerie, et le conseil scolaire ne signale aucun problème d'absentéisme.

Recommandations :

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

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

- Le service des opérations devrait établir et tenir à jour un inventaire de son matériel de nettoyage et d'entretien principal.

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'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 *Loi sur l'énergie verte* adoptée par l'Ontario en 2009, l'administration principale a établi un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend des mesures à mettre en œuvre et des outils de surveillance et de gestion du plan.	Non
Les pratiques d'approvisionnement appuient les objectifs du plan de gestion de l'énergie.	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 réglementer et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies.	Non
La facturation des services publics de toutes les installations du conseil scolaire est consolidée.	Non

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire a adopté une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable.	Non

Plan de gestion de l'énergie

Le conseil scolaire s'est efforcé d'aborder les problèmes de conservation de l'énergie dans ses écoles. Les préoccupations en matière de conservation de l'énergie semblent relever de la direction d'école et liées aux coûts des services publics et aux mises à niveau des installations. À cet égard, le conseil scolaire a lancé de nombreuses initiatives, comme l'installation de contrôles automatisés des systèmes énergétiques, un processus de vérification de la consommation d'énergie, et la conclusion d'ententes avec des fournisseurs externes assurant une surveillance de la consommation d'énergie.

L'administration principale est tenue au courant de tous les projets en cours et à venir concernant la gestion de l'énergie ou les mécanismes d'économie. Le service devrait faire connaître ses démarches actuelles en matière de gestion de l'énergie et de réduction de la consommation, et promouvoir le lancement d'autres initiatives dans toutes ses écoles.

Malgré la présence de certaines composantes d'une politique de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait définir davantage ses modalités de conservation de l'énergie et ses pratiques d'approvisionnement connexes. Le service devrait combiner les nombreux éléments dans 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. Le plan pluriannuel devrait comprendre une politique d'approvisionnement intégrant des références aux produits écoénergétiques, y compris, dans la mesure du possible, une exigence que tout nouvel équipement présente un taux d'efficacité énergétique approprié. Après avoir établi son plan, le conseil scolaire devrait communiquer les bonnes initiatives de conservation aux écoles et à d'autres conseils scolaires.

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Le conseil scolaire ne s'étant pas doté d'un plan officiel de gestion de l'énergie, il ne présente pas de rapports annuels sur les mesures de conservation de l'énergie. Il ne dispose d'aucun système pour inscrire les dépenses au budget, faire le suivi de la consommation et la réglementer ou relever les possibilités de futures économies. Le conseil scolaire s'est doté d'un système centralisé qui automatise la régulation de l'énergie dans certaines écoles, et il devrait y avoir recours pour fixer des objectifs de conservation de l'énergie, en assurer le suivi et produire des rapports à leur sujet.

Étant donné que les écoles font appel à différents fournisseurs de services publics dans différentes régions, la facturation n'est pas encore consolidée. La direction devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques consolidées, lorsque c'est possible. Cette mesure lui permettrait de suivre et de prévoir plus efficacement la consommation d'énergie.

Le conseil scolaire ne s'est pas doté d'une politique environnementale globale pour encourager la protection de l'environnement scolaire. Certaines écoles participent au programme EcoSchools de l'Ontario qui incite les élèves à respecter l'environnement. Le conseil scolaire devrait élaborer une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait établir 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.
- Le conseil scolaire devrait élargir sa politique d'approvisionnement de façon à soutenir les objectifs de gestion de l'énergie.
- Le conseil scolaire devrait communiquer ses bonnes initiatives de conservation aux écoles et à d'autres conseils scolaires afin de promouvoir la gestion de l'énergie dans l'ensemble du système.
- La direction devrait présenter au Conseil des rapports annuels officiels sur les économies d'énergie réalisées par rapport à la consommation prévue dans son plan lorsque ce dernier sera élaboré.
- Le conseil scolaire devrait mettre sur pied un système qui permettrait de faire un suivi de la consommation et des dépenses budgétaires, et de déterminer les possibilités d'économies additionnelles.
- En collaboration avec ses principaux fournisseurs de services publics, le service des installations devrait prendre les mesures pour ne recevoir périodiquement pour ses écoles qu'une seule facture consolidée par service public. Il devrait aussi mettre à profit la Base de données sur la consommation d'énergie du ministère pour faciliter la consolidation de ses factures et suivre les données relatives à la gestion de l'énergie.
- Le conseil scolaire devrait élaborer une politique environnementale globale pour sensibiliser le personnel à ces questions et garantir l'adoption de pratiques de gestion responsable.

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

Gestion de la santé et de la sécurité

La santé et la sécurité au travail relèvent du service des RH. Le conseil scolaire ne dispose d'aucun plan de santé et de sécurité au travail. Par contre, il a mis en place un certain nombre de modalités permettant de satisfaire aux exigences de la santé et de la sécurité au travail.

Le comité mixte sur la santé et la sécurité au travail compte des représentantes et représentants des syndicats, du personnel non syndiqué et de la direction. Ce comité supervise toutes les questions liées à la santé et la sécurité pendant l'année scolaire. Il procède également à l'inspection annuelle des établissements du conseil scolaire pour s'assurer que toute la documentation relative à la santé et la sécurité est à jour et en bon ordre. Le conseil scolaire devrait toutefois dépasser les limites de ses pratiques actuelles et élaborer, mettre en œuvre et surveiller un plan de santé et de sécurité au travail qui tient compte de ses politiques et des procédures administratives. Cette mesure lui permettrait de s'assurer qu'il respecte les exigences de la loi dans ce domaine.

En matière d'incendie, de menace à la bombe et de verrouillage, le conseil scolaire applique les procédures approuvées par les responsables des interventions d'urgence de chaque communauté scolaire. Même si le plan d'urgence du conseil scolaire reprend certaines procédures universelles (comme les exigences en matière d'évacuation), les modalités de leur mise en œuvre peuvent différer en fonction de la communauté et des directives du personnel d'intervention en cas d'urgence ou d'incendie. Chaque école est tenue de procéder à des exercices de procédure d'urgence dans le cadre des plans de sécurité.

Toutes les écoles sont munies de systèmes de sécurité. Les membres du personnel de conciergerie remplissent des rapports sur le vandalisme qui sont déposés au bureau central du conseil scolaire. Le conseil scolaire ne signale aucun problème pressant de sécurité ou de vandalisme.

De concert avec les autorités locales en matière de santé, le conseil scolaire a élaboré un plan de santé communautaire qu'il a mis à jour pour refléter les mesures de préparation à la grippe A(H1N1). Lors de la récente éclosion de la grippe A(H1N1), il a mis au point avec son conseil coïncident de langue française un programme combiné de production de rapports dans l'ensemble de leurs écoles partagées. En septembre 2010, le conseil scolaire organisera un cours de conduite préventive dans le cadre de sa stratégie santé destinée au personnel. Il prévoit étendre cette formation obligatoire à toutes les conseillères et tous les conseillers scolaires. Le conseil scolaire procède dans tous ses établissements à des vérifications de la qualité de l'air et veille au respect de toutes les directives de santé et de sécurité émanant du ministère (p. ex., le rinçage de l'eau).

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait élaborer un plan de santé et de sécurité au travail qui lui permet de respecter les exigences de la loi dans ce domaine.

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'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

Principales pratiques liées aux plans, aux politiques et aux modalités en matière d'immobilisations	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, aux politiques et aux 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 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

À l'aide du système RECAPP et en fonction des résultats d'inspection des édifices, le service des opérations élabore un plan annuel en matière d'immobilisations. Pour élaborer le plan d'immobilisations, le gestionnaire des opérations consulte la directrice de l'éducation et le chef des finances, mais aucun comité indépendant de planification des immobilisations.

L'administration principale approuve les plans de réfection détaillés, après quoi le budget total de chaque projet est soumis à l'approbation du Conseil. Une fois approuvés par le Conseil, les plans de réfection des installations sont communiqués aux directions d'école. Quand un projet d'immobilisations vise une école partagée, le conseil scolaire coïncident participe aux coûts selon un pourcentage établi d'avance. Conformément aux exigences du ministère, le conseil scolaire est suffisamment financé et il a rempli son modèle d'analyse financière des immobilisations.

Comme son effectif est en déclin, le conseil scolaire ne prévoit pas augmenter la taille de ses installations. Le taux moyen d'utilisation de l'ensemble de ses installations est faible, et ce, en dépit du fait qu'il en partage la majorité. Dans un cas, il partage une école avec deux autres conseils scolaires coïncidents. Le conseil scolaire a approuvé la Ligne directrice relative à l'examen des installations et sa propre politique afférente.

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

Afin de maintenir l'exactitude des prévisions en matière d'immobilisations, le conseil scolaire garde des inventaires précis et à jour de la capacité et de l'utilisation des écoles au moyen du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS) et du RECAPP. Le conseil scolaire ne compte aucune école dont les coûts de réparation sont

prohibitifs, et que l'on pourrait cerner à la lumière des directives du ministère et du système RECAPP. Il incombe au gestionnaire des opérations d'exploiter les systèmes SIIS et RECAPP.

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 *Loi sur l'énergie verte* adoptée par l'Ontario en 2009 pour la construction, l'acquisition, l'utilisation et la gestion des installations des écoles.	Oui
L'administration principale dispose de politiques et modalités normalisées pour rationaliser les projets de construction, notamment la comparaison avec les frais et normes de construction des autres conseils scolaires (y compris les conseils 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	Oui

Principales pratiques liées à la gestion de la construction	Preuve de l'adoption?
jour périodiques sur la situation du projet et une évaluation du projet après la construction.	

Tenue à jour de la liste approuvée de prestateurs 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

La direction cherche d'abord à utiliser toutes les installations scolaires disponibles avant de construire, d'acheter ou de louer des installations supplémentaires. Le gestionnaire des opérations se sert des données du système SIIS pour dresser un inventaire précis des installations scolaires disponibles. Une relation de longue date avec le Conseil Scolaire de District Catholique des Aurores Boréales, un conseil coïncident, a favorisé le partage de nombreuses installations. Le Superior North Catholic District School Board partage cinq de ses neuf écoles avec le conseil scolaire de langue française, avec lequel a été réalisé le plus récent projet de construction d'une nouvelle école. Ce partenariat permet aux deux conseils scolaires de maximiser l'utilisation de leurs locaux. Il génère aussi des économies d'échelle dans les installations scolaires partagées, surtout en ce qui a trait aux frais de fonctionnement et à certains espaces partagés, comme les gymnases.

Le conseil scolaire cherche actuellement d'autres possibilités d'utilisation de ses installations par la collectivité. Par conséquent, le gestionnaire des opérations a récemment commencé à rendre compte au Conseil de l'utilisation des installations.

Pour toute réfection des installations scolaires, on tient compte de la conservation de l'énergie et des pratiques de construction économiques. Les nouvelles constructions, ainsi que la mise à niveau d'installations et d'équipements, suivent le processus de normalisation des nouveaux équipements écoénergétiques, comme les chaudières et les systèmes de gestion de l'énergie. On a récemment obtenu un financement du ministère pour des projets d'énergie renouvelable.

Le conseil scolaire affirme passer par l'organisation du Northern Ontario Education Leaders (NOEL) pour partager les coûts de construction et l'information avec les conseils scolaires membres, et faire des comparaisons. Celles-ci permettent au conseil scolaire de comparer ses méthodes aux pratiques exemplaires de l'industrie.

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

La direction s’est dotée d’un processus de gestion efficace pour surveiller et contrôler les projets de construction et leurs coûts. Des sociétés d’architectes choisies à l’issue d’un appel d’offres jouent le rôle de gestionnaire de projets de construction, elles en fixent les échéanciers et fournissent au conseil scolaire des graphiques Gantt. Par ces méthodes, le gestionnaire des opérations fournit au Conseil des mises à jour mensuelles sur les projets. Tous les ordres de modifications sont approuvés d’abord par l’architecte, ensuite par le gestionnaire des opérations, et enfin par la directrice de l’éducation et le chef des finances.

L’approbation du Conseil est nécessaire pour les ordres de modification dont la valeur est supérieure à 15 000 $. Le conseil scolaire compare les coûts réels de chaque projet aux coûts prévus, en plus de déterminer le coût au pied carré. Dans chaque contrat de construction, le conseil scolaire prévoit une réserve pour les imprévus.

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

Pour tous ses travaux d’entretien, le conseil scolaire fait appel à la sous-traitance de gens de métier inscrits comme fournisseurs attitrés. Au moyen d’annonces publicitaires, il fait également appel à la sous-traitance pour les contrats de construction. Au besoin, il lance un appel d’offres pour obtenir les services d’architectes.

Le conseil scolaire utilise pour ses projets de construction un contrat standard du Comité canadien des documents de construction (CCDC). Celui-ci commande notamment des preuves de conformité aux lois régissant la santé et la sécurité au travail, la sécurité professionnelle, le cautionnement des employés, et la vérification des qualifications nécessaires pour la conception et la construction de systèmes électriques et mécaniques.

Annexes

Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel

Objectifs de l'Examen opérationnel

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

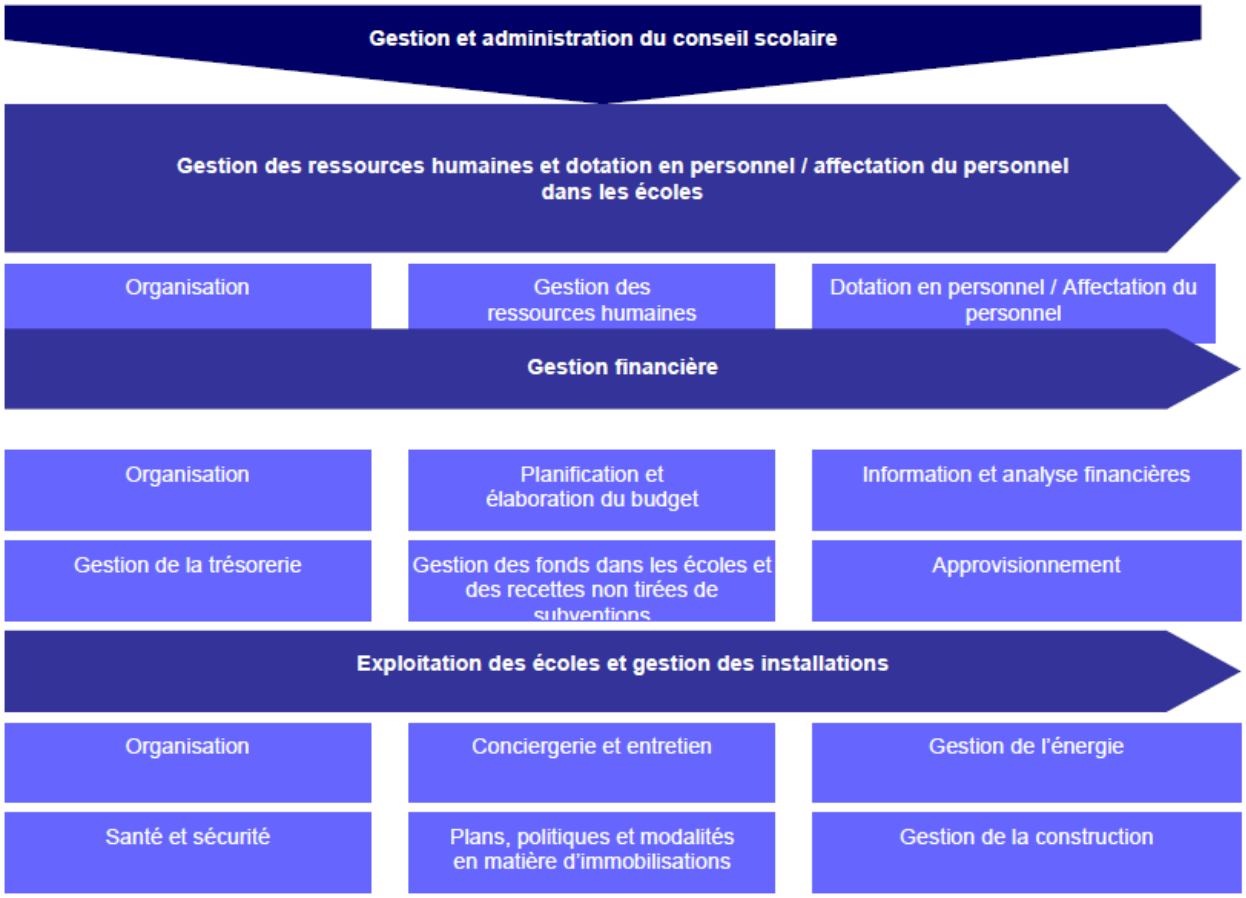
Chaque Examen opérationnel tient compte des caractéristiques et du contexte propres à chaque conseil, de manière à :

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

Portée de l'Examen opérationnel

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

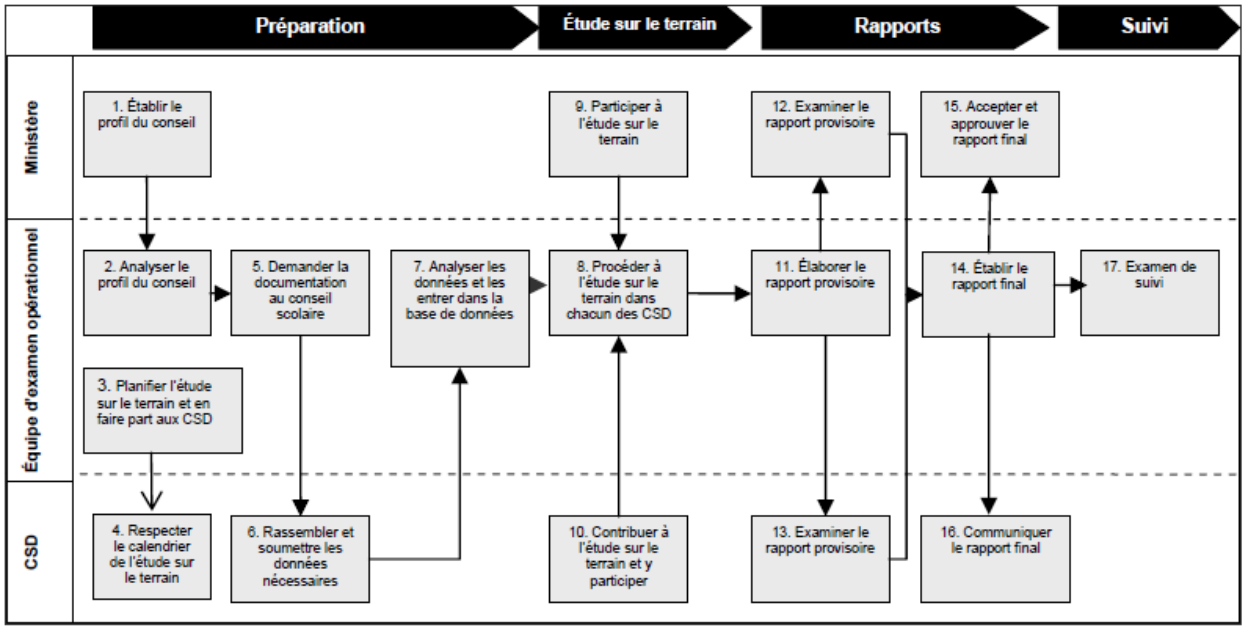
Chaque processus est examiné en fonction des activités qui le composent et de sa conformité aux principales pratiques, notamment de la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les appuie.



Méthodologie de l'Examen opérationnel

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

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



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

Phase : Planification et analyse initiales

Activité principale	Description
Fournir les renseignements généraux sur les conseils scolaires	Le ministère recueille et tient à jour une quantité considérable de données sur les conseils scolaires. L'Équipe d'examen opérationnel a élaboré une demande de données normalisée pour tous les conseils scolaires, qui permettra de fournir des renseignements généraux sur chaque conseil scolaire avant l'Examen.
Analyser le profil du conseil	Avant de commencer l'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.

Activité principale	Description
	L'Équipe d'examen utilise ces données pour se familiariser avec le conseil scolaire avant son étude sur le terrain.
Rassembler et soumettre la documentation requise	Après avoir reçu la demande de données, chaque conseil rassemble les données demandées. Pour ce faire, les conseils disposeront d'au moins trois semaines avant le début de l'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 proviso ire	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.

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

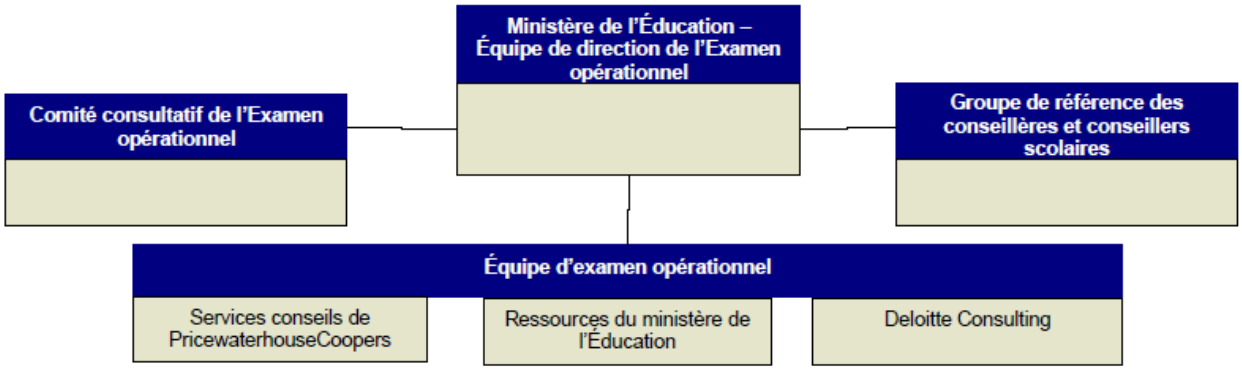
Phase: Suivi

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

L'Équipe d'examen opérationnel

Le ministère a formé une Équipe d'examen opérationnel pour s'assurer que les examens sont réalisés de façon objective. L'Équipe d'examen opérationnel est conçue de manière à tirer profit de l'expertise de professionnels du secteur et de sociétésconseils 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 Superior North Catholic District School Board. L’Examen a été réalisé selon la méthodologie décrite précédemment. L’Examen n’a ni la nature ni la portée d’une vérification effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues.

Annexe B : Résumé des recommandations

Gestion et administration du conseil scolaire

Nº	Recommandations
1.	Les conseillers et conseillères scolaires, par un processus de consultation, devraient élaborer et communiquer un plan stratégique pluriannuel qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle. Cet outil lui permettra de fournir à tous les membres du personnel des directives sur les objectifs du Conseil et de définir clairement les moyens de les atteindre.
2.	Une fois le plan global élaboré, le conseil scolaire devrait concevoir un plan opérationnel annuel officiel qui correspond aux objectifs stratégiques pluriannuels du Conseil. Cela permettra aussi à tous les services de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
3.	L'administration principale devrait communiquer tous les ans aux conseillères et conseillers scolaires l'état et les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel annuel du conseil scolaire, une fois ceux-ci définis.
4.	Le conseil scolaire devrait envisager d'établir un cycle officiel de mise à jour de ses politiques, afin d'en assurer l'examen périodique pour tous les domaines fonctionnels. Pour y parvenir, il pourrait former un comité d'examen et d'élaboration des politiques.
5.	Le conseil scolaire devrait établir un plan de relève officiel en prévision des départs à la retraite et des démissions des principaux gestionnaires et membres de l'administration. Ce plan devrait s'appliquer autant aux cadres supérieurs des services scolaires que des services non scolaires.

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

Nº	Recommandations
6.	Le service des RH devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il sera ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
7.	La direction devrait élaborer une politique de recrutement et veiller à ce qu'elle soit révisée chaque année afin que la planification du personnel favorise le rendement des élèves.
8.	La direction des RH et les conseillères et conseillers scolaires devraient établir des comités patronaux-syndicaux.
9.	La direction devrait continuer d'élaborer un programme exhaustif de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant des catégories précises d'absentéisme. Cette façon de faire lui permettrait de miser sur une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité au sein de tous les groupes d'employés.
10.	La direction devrait communiquer régulièrement avec les conseillères et conseillers scolaires et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité de son programme de gestion de l'assiduité.

Nº	Recommandations
11.	La direction devrait envisager d'effectuer régulièrement des vérifications pour s'assurer que la compagnie d'assurances du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux. Cette mesure garantirait le caractère juste et valable des remboursements de réclamations.
12.	La direction devrait envisager la mise sur pied d'enquêtes sur la satisfaction du personnel qui couvriraient tous les groupes d'employés. Elle pourrait ainsi améliorer la communication avec le personnel et utiliser les renseignements obtenus dans les plans de perfectionnement professionnel et les politiques des RH.
13.	La direction devrait élaborer un plan officiel d'entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues permettraient d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis.
14.	Le conseil scolaire devrait mettre en œuvre des politiques et modalités pour régir l'élaboration d'un plan de dotation en personnel et d'un processus d'affectation du personnel annuels qui tiennent compte des priorités du Conseil et des initiatives du ministère.

Gestion financière

Nº	Recommandations
15.	Le service des finances devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond aux orientations du plan opérationnel annuel et du plan stratégique global du conseil scolaire. Il sera ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
16.	Le service des finances devrait consolider les principaux risques budgétaires et les stratégies d'atténuation en un seul plan de gestion des risques.
17.	Le service des finances devrait produire des rapports dans lesquels les données sur les dépenses sont comparées aux données antérieures. Les renseignements ainsi obtenus permettraient de déterminer plus précisément si les variations suivent la tendance des années précédentes en matière de dépenses.
18.	Le conseil scolaire devrait veiller à ce que les rapports financiers intermédiaires soient signés officiellement par la haute direction afin de garantir l'intégrité de l'information financière.
19.	La direction devrait établir une fonction de vérification interne en tenant compte des nouvelles directives émanant du ministère visant à instaurer dans l'ensemble des conseils scolaires des modèles régionaux de vérification interne.
20.	Au moment de créer la fonction de vérification interne, le conseil scolaire devrait s'assurer que les plans de vérification interne sont clairement documentés et que la direction fait le suivi des recommandations provenant de la vérification interne et prend des mesures à leur propos.
21.	La direction et le Conseil devraient envisager de nommer des conseillères et des conseillers externes au comité de vérification, conformément à la nouvelle directive du ministère.
22.	Le conseil scolaire devrait réunir ses activités de gestion de l'encaisse dans une seule institution financière, lorsque c'est possible.
23.	Le conseil scolaire devrait examiner les politiques et pratiques d'approvisionnement existantes et s'assurer qu'elles sont conformes à la version 1.0 des Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement, clairement communiquées au personnel ayant le pouvoir d'achat, examinées périodiquement et mises à jour.

Nº	Recommandations
24.	La direction devrait élaborer des lignes directrices permettant de garantir que les pouvoirs d'autorisation correspondent aux tâches et aux responsabilités relevant des divers postes, et que les superviseurs ou les chefs de service en vérifient la conformité.
25.	Le conseil scolaire devrait instaurer l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats chez le personnel scolaire concerné. Ces cartes peuvent réduire le nombre de factures des fournisseurs à traiter et se révéler plus efficaces pour les achats locaux. Des méthodes de contrôle appropriées seraient mises en place pour appuyer l'utilisation des cartes de crédit pour petits achatsards.
26.	La direction devrait mettre en œuvre une interface électronique pour passer des commandes aux fournisseurs, en effectuer le traitement et en faire le paiement. Il s'agit d'une occasion de gagner en efficience.
27.	La direction devrait continuer de chercher des occasions d'utiliser le TEF pour maximiser son efficience.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Nº	Recommandations
28.	Le service des opérations devrait envisager d'élaborer un plan de service annuel qui correspond au plan opérationnel et au plan stratégique global. Il sera ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
29.	Le conseil scolaire devrait adopter des normes de nettoyage pour les écoles et élaborer un processus normalisé pour surveiller, gérer et présenter les résultats. Une fois ces mesures en place, la direction devrait également présenter à l'administration principale les résultats des examens de conformité.
30.	Le conseil scolaire devrait se fonder sur le Guide du Programme d'écopropreté du ministère pour mettre en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.
31.	Le service des opérations devrait établir et tenir à jour un inventaire de son matériel de nettoyage et d'entretien principal.
32.	Le conseil scolaire devrait établir 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.
33.	Le conseil scolaire devrait élargir sa politique d'approvisionnement de façon à soutenir les objectifs de gestion de l'énergie.
34.	Le conseil scolaire devrait communiquer ses bonnes initiatives de conservation aux écoles et à d'autres conseils scolaires afin de promouvoir la gestion de l'énergie dans l'ensemble du système.
35.	La direction devrait présenter au Conseil des rapports annuels officiels sur les économies d'énergie réalisées par rapport à la consommation prévue dans son plan lorsque ce dernier sera élaboré.
36.	Le conseil scolaire devrait mettre sur pied un système qui permettrait de faire un suivi de la consommation et des dépenses budgétaires, et de déterminer les possibilités d'économies additionnelles.

Nº	Recommandations
37.	En collaboration avec ses principaux fournisseurs de services publics, le service des installations devrait prendre les mesures pour ne recevoir périodiquement pour ses écoles qu'une seule facture consolidée par service public. Il devrait aussi mettre à profit la Base de données sur la consommation d'énergie du ministère pour faciliter la consolidation de ses factures et suivre les données relatives à la gestion de l'énergie.
38.	Le conseil scolaire devrait élaborer une politique environnementale globale pour sensibiliser le personnel à ces questions et garantir l'adoption de pratiques de gestion responsable.
39.	Le conseil scolaire devrait élaborer un plan de santé et de sécurité au travail qui lui permet de respecter les exigences de la loi dans ce domaine