

Ministère de l'Éducation

**Rapport d'examen opérationnel
Superior-Greenstone District School
Board**

Mars 2011

Table des matières

Résumé	1
Introduction	1
Gestion et administration du conseil scolaire.....	2
Recommandations :.....	3
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	3
Recommandations :.....	5
Gestion financière.....	6
Recommandations :.....	8
Exploitation des écoles et gestion des installations	10
Recommandations :.....	12
1. Contexte et aperçu.....	14
1.1 Profil et structure du conseil scolaire	14
1.2 Principales priorités du conseil scolaire	14
1.3 Rendement des élèves	15
1.4 Sommaire financier	15
1.5 Principales statistiques du Superior-Greenstone District School Board....	17
2. Gestion et administration du conseil scolaire - Conclusions et recommandations	19
Établissement d'un modèle de gestion efficace	21
Élaboration de l'orientation stratégique et du plan opérationnel annuel du Conseil	23
Processus décisionnel	24
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	26
Relève et développement du talent	26
Participation des intervenants.....	27
Recommandations :.....	28
3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles – Conclusions et recommandations	30
3.1 Organisation des ressources humaines.....	30
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	31
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	32

	Surveillance et communication des politiques	32
	Recommandations :	33
3.2	Gestion des ressources humaines.....	33
	Recrutement et embauche du personnel	36
	Relations de travail	37
	Processus d'évaluation du rendement des employés	38
	Méthodes et programmes de soutien de l'assiduité	40
	Gestion des ressources humaines et données sur la paie.....	41
	Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire	42
	Surveiller la satisfaction du personnel.....	42
	Recommandations :	42
3.3	Dotation en personnel / affectation du personnel.....	43
	Processus annuels de planification des besoins en personnel et d'affectation du personnel.....	45
	Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel ..	45
	Recommandation :	46
4.	Gestion financière – Conclusions et recommandations	47
4.1	Organisation des finances	47
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	48
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	49
	Surveillance et communication des politiques	49
	Recommandation :	50
4.2	Planification et élaboration du budget.....	50
	Processus d'élaboration du budget annuel	51
	Atténuation des risques et approbation du Conseil.....	52
	Recommandations :	53
4.3	Information et analyse financières	54
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière	55
	Rapports financiers intermédiaires et annuel.....	55
	Vérification	56
	Recommandations :	58
4.4	Gestion de la trésorerie.....	58
	Gestion de l'encaisse et des investissements.....	59

	Recommandation:.....	60
4.5	Gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions	60
	Gestion des fonds dans les écoles	61
	Gestion des recettes non tirées de subventions	62
	Recommandation :.....	63
4.6	Approvisionnement	64
	Politiques et modalités	66
	Participation à des initiatives d'achats groupés	67
	Niveaux de pouvoir d'achat.....	67
	Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats ou de cartes de crédit institutionnelles	68
	Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement	69
	Utilisation du transfert électronique de fonds	70
	Recommandations :.....	70
5.	Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations	71
5.1	Organisation des opérations et des installations.....	71
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	73
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	73
	Surveillance et communication des politiques	74
	Recommandation :.....	75
5.2	Conciergerie et entretien.....	75
	Modèle de dotation / d'affectation du Conseil qui appuie les normes de nettoyage et d'entretien du Conseil.....	77
	Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel	78
	Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité	79
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien	80
	Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets.....	80
	Recommandation :.....	81
5.3	Gestion de l'énergie	81
	Plan de gestion de l'énergie.....	82
	Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie.....	83
	Recommandations :.....	84

5.4	Santé et sécurité	85
	Gestion de la santé et de la sécurité	85
	Recommandation:	87
5.5	Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	87
	Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations	88
	Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations.....	89
5.6	Gestion des projets d'immobilisations.....	90
	Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations	91
	Surveillance et présentation de la progression des projets de construction	92
	Tenue à jour de la liste approuvée de fournisseurs de services professionnels.....	93
	Annexes	94
	Annexe A : Aperçu de l'examen opérationnel.....	94
	Objectifs de l'examen opérationnel	94
	Portée de l'examen opérationnel	94
	Méthodologie de l'examen opérationnel	95
	L'Équipe d'examen opérationnel.....	98
	Limites de l'examen	99
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	100

Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'examen opérationnel du Superior-Greenstone District School Board (le conseil scolaire ou SGDSB) réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel formée de consultants externes de PricewaterhouseCoopers s.r.l et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'examen opérationnel, qui a commencé le 21 septembre 2010, a duré trois jours.

Introduction

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

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

De 2009 à 2010, le conseil scolaire a réalisé des progrès dans la plupart des domaines évalués au moyen du processus de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE). Toutefois, les résultats demeurent sous la moyenne provinciale dans plusieurs autres domaines. D'un point de vue opérationnel, l'Équipe d'examen a constaté que le conseil scolaire avait adopté plusieurs des principales pratiques. Parmi les points forts qui ont été relevés, mentionnons le processus de mise en œuvre d'un plan stratégique pluriannuel, l'élaboration de politiques et de procédures officielles sur le recrutement, la sélection et l'embauche du personnel, ainsi que les efforts déployés pour l'entretien et le nettoyage régulier des installations du conseil scolaire.

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

Gestion et administration du conseil scolaire

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

- un processus de mise en œuvre d'un plan stratégique pluriannuel;
- un processus officiel visant l'élaboration et la tenue à jour les politiques et les procédures administratives;
- la publication d'un organigramme à jour sur son site Web avec un répertoire du personnel clé de chaque service;
- l'établissement de mécanismes officiels pour encourager la communication et la participation des intervenants.

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

Les conseillères et conseillers scolaires et le personnel du conseil scolaire s'entendent tous pour dire que la direction du conseil scolaire s'occupe des opérations et que le Conseil établit les politiques et les orientations stratégiques. Le Conseil a instauré une politique qui définit les rôles et responsabilités de la direction de l'éducation. Toutefois, il n'existe pas d'énoncé de politique officiel précisant le rôle et les responsabilités des conseillères et conseillers scolaires. L'administration principale et le Conseil entretiennent plutôt un dialogue continu à cet égard.

Chaque année, la direction de l'éducation prépare et présente les objectifs de rendement au Conseil. Ces objectifs visent les priorités scolaires et non scolaires du conseil scolaire et s'accompagnent de plusieurs sous-objectifs précis et mesurables. Toutefois, la direction n'élabore pas de plan opérationnel annuel pour le conseil scolaire. Un tel plan permettrait non seulement de définir des objectifs précis et mesurables qui s'harmoniseraient avec les priorités stratégiques du conseil scolaire, mais également de fournir des indicateurs de réussite et des échéances.

Au cours des dernières années, le conseil scolaire s'est concentré sur les initiatives et stratégies pour soutenir la relève et favoriser le développement du talent et du leadership. Il a mis de l'avant plusieurs initiatives en ce sens, comme le Programme de développement en leadership. Ce programme, lancé il y a plusieurs années, comportait un volet de formation important. En 2010, la direction a franchi la première étape en

officialisant le plan de relève pour le leadership, en collaboration avec des directions d'école à la retraite. Le plan de relève pour le leadership sera mis en œuvre par le comité de développement du leadership du Conseil.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait continuer de préciser les rôles et responsabilités du Conseil, de la direction de l'éducation et de l'administration principale. Les rôles et responsabilités devraient être clairement définis et documentés. Le modèle de gestion du conseil scolaire devrait tenir compte des rôles et responsabilités prévus dans la Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires (projet de loi 177).
- La direction de l'éducation devrait améliorer le processus de planification annuelle en élaborant un plan opérationnel annuel présentant les objectifs et priorités des services scolaires et non scolaires du conseil. Le plan devrait s'harmoniser avec le plan stratégique pluriannuel du Conseil et définir des objectifs précis, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps. Il devrait également préciser les responsabilités et l'obligation de rendre compte concernant les objectifs et les principales activités.
- Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et activités de développement du leadership avec les initiatives du Ministère dans ce domaine. Il devrait également mettre la dernière main à son plan officiel de relève et de développement du leadership pour les principaux postes de gestion des services scolaires et non scolaires.

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

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

- Le conseil scolaire a établi de bonnes relations de travail avec les syndicats, en maintenant une communication ouverte.
- Les conseillères et conseillers ne participent pas aux négociations. La direction tient cependant le Conseil informé pendant le processus de négociation.
- Le conseil scolaire dispose de plans d'équité salariale à jour pour tous les groupes d'employés.

- Le conseil scolaire a intégré un module de suivi des présences à son système financier, ce qui permet d'enregistrer et d'analyser les tendances en matière d'assiduité.
- Le processus d'affectation du personnel permet de veiller au respect des principaux paramètres politiques du Ministère ou du Conseil, notamment : l'effectif des classes, le temps de préparation, les exigences des conventions collectives et les autres directives du conseil scolaire.

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

Chaque année, le service des RH exécute un processus informel pour fixer ses objectifs opérationnels. Il n'a cependant pas élaboré de plan opérationnel annuel précisant des objectifs mesurables, des responsabilités et des échéances.

Le conseil scolaire a élaboré une politique sur la sélection, le recrutement et l'embauche du personnel. Cette politique fait notamment état de la composition des comités d'embauche. La coordination des ressources humaines participe au comité d'embauche pour les postes permanents (personnel enseignant et non enseignant), et les représentantes et représentants des conseils de parents et les conseillères et conseillers scolaires y prennent part également pour pouvoir les postes de direction d'école.

Le conseil scolaire a élaboré un processus officiel d'évaluation du rendement pour le personnel enseignant, les directions d'école, les directions adjointes et le personnel de soutien. Toutefois, aucune procédure ou aucun processus n'a été mis en place pour évaluer les surintendances, la direction de l'éducation et les autres cadres.

La direction a souligné que les problèmes disciplinaires sont réglés au cas par cas, conformément aux conventions collectives. Il n'existe aucune politique, procédure ou ligne directrice officielle concernant les mesures disciplinaires.

Le conseil scolaire a intégré un module de suivi des présences à son système financier. Le service des RH a évalué ces données afin de cibler les principaux problèmes et tendances en matière d'assiduité et d'en informer l'administration principale. Le conseil scolaire n'a cependant pas mis en œuvre de programme officiel d'encouragement à l'assiduité.

Le conseil scolaire a recours aux services d'une consultante ou d'un consultant externe spécialisé en avantages sociaux pour négocier le renouvellement annuel de son entente avec le fournisseur d'avantages sociaux et comparer son régime actuel à celui des autres fournisseurs. La consultante ou le consultant en avantages sociaux fournit un rapport annuel au conseil scolaire. Ce dernier n'a cependant pas effectué de

vérification indépendante pour s'assurer que le fournisseur se conforme aux conditions du régime d'avantages sociaux du conseil scolaire.

Le service des RH n'a pas effectué de sondage auprès des membres du personnel pour connaître leur niveau de satisfaction et leur point de vue sur l'attitude en général du personnel. Le service ne mène pas non plus d'entrevue de fin d'emploi.

Chaque année, le conseil scolaire applique des procédures uniformes pour la planification des besoins en ressources humaines et l'affectation du personnel. Les conseillères et conseillers scolaires proposent des orientations en ce qui concerne l'affectation annuelle du personnel, comme les programmes offerts, les classes regroupant des élèves de quatre années différentes et les dépenses allouées à l'éducation de l'enfance en difficulté. Toutefois, le conseil scolaire ne s'est pas doté de politique ou de procédure officielle orientant le processus d'affectation du personnel.

Recommandations :

- Le service des RH devrait élaborer un plan opérationnel annuel s'harmonisant avec celui du conseil scolaire. Ce plan devrait comprendre des objectifs précis et mesurables ainsi que des indicateurs de réussite, et préciser les responsabilités et les échéances des activités principales.
- La direction devrait revoir les politiques et les procédures d'embauche afin de préciser les rôles du personnel du conseil scolaire et des conseillères et conseillers scolaires dans le processus d'embauche. Ces derniers devraient proposer des politiques stratégiques régissant la dotation en personnel et le recrutement, mais ne devraient pas siéger aux comités d'embauche, à l'exception de celui pour l'embauche de la direction de l'éducation.
- Le service des RH devrait élaborer un processus officiel d'évaluation du rendement pour le personnel de la direction, les surintendances et la direction de l'éducation. Le processus officiel devrait s'appuyer sur des politiques et des procédures documentées.
- Le service des RH devrait réévaluer la possibilité d'élaborer une procédure ou des lignes directrices officielles en matière de discipline qui respecteraient les dispositions des conventions collectives. La procédure ou les lignes directrices devraient être communiquées à tous les membres du personnel.
- La direction devrait mettre en œuvre un programme d'encouragement à l'assiduité officiel, qui mettrait à profit les données disponibles sur l'assiduité.

- La direction devrait élaborer un mécanisme permettant d'évaluer l'efficacité du processus et des programmes d'encouragement à l'assiduité et d'en rendre compte à l'administration principale et au Conseil.
- La direction devrait effectuer régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions du régime d'avantages sociaux.
- La direction devrait réaliser périodiquement des sondages confidentiels auprès des membres du personnel pour améliorer la communication avec ceux-ci et obtenir des données qui facilitent l'élaboration des plans de perfectionnement professionnel et des politiques en matière de ressources humaines.
- La direction devrait également mener des entrevues de fin d'emploi avec tous les membres du personnel qui quittent le conseil scolaire afin d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis. La direction devrait élaborer des politiques et procédures officielles d'entrevues de fin d'emploi.
- La direction devrait consigner les politiques et procédures qui régissent l'élaboration d'un plan annuel de dotation en personnel et d'un processus annuel d'affectation du personnel.

Gestion financière

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

- En 2009, le conseil scolaire a adopté le modèle de rapport financier intermédiaire élaboré par le Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP). Au moment de l'examen opérationnel, la direction avait utilisé le modèle pendant une période de référence complète.
- La direction surveille et réduit les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements.
- 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.
- Le conseil scolaire a mis en place des politiques et des lignes directrices pour les achats, les déplacements et l'accueil. En 2010, la politique a été revue en fonction des *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic* du gouvernement de l'Ontario. Dans le cadre du processus

d'examen de la politique d'achat, le conseil scolaire a également adopté un code d'éthique.

- Le système financier du conseil scolaire prévoit un triple rapprochement (bon de commande, réception / facture et inspection) avant le paiement des factures.

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

Chaque année, le service des finances exécute un processus informel pour définir ses objectifs opérationnels. Il n'a cependant pas mis en place de plan opérationnel officiel comportant des objectifs précis et mesurables, des responsabilités et des échéances.

La direction intègre tous les risques aux prévisions budgétaires. Elle discute des différents risques (tels que les gratifications de retraite) avec les conseillères et conseillers scolaires tout au long du processus d'élaboration du budget. Cependant, la direction ne consigne pas officiellement les risques ni les stratégies d'atténuation proposées. La direction a souligné qu'elle adoptait en général une approche prudente à l'égard des prévisions budgétaires et de l'effectif.

Tous les rapports financiers intermédiaires sont revus par l'administration principale au cours de la réunion d'établissement de l'ordre du jour, avant d'être présentés au Conseil. Les rapports ne sont toutefois pas officiellement approuvés par la direction de l'éducation ni la surintendance des affaires scolaires.

Le service des finances du conseil scolaire a effectué des vérifications internes sur différents aspects des opérations du conseil scolaire, en portant une attention particulière aux fonds dans les écoles. Cependant, le conseil scolaire ne compte pas de fonction de vérification interne indépendante. La direction a tenu le Conseil informé des progrès accomplis dans la mise en œuvre d'un modèle de vérification interne régionale. Entré en vigueur en septembre 2010, le règlement sur les comités de vérification exige que les conseils scolaires se dotent d'un comité de vérification avant le 31 janvier 2011, après les élections automnales des conseillères et conseillers scolaires. Le conseil scolaire devrait approfondir sa connaissance du nouveau règlement sur les comités de vérification ainsi que de l'initiative de vérification interne du Ministère, laquelle recommande la formation d'équipes régionales de vérification interne, de même que l'adoption d'une procédure d'évaluation du risque ciblant les zones prioritaires qui devraient être soumises à une vérification interne.

La direction a souligné que le conseil scolaire prend part à des activités d'investissement limitées. Il ne s'est d'ailleurs doté d'aucun énoncé de politique officiel sur les activités d'investissement.

La direction suit des processus normalisés pour assurer le suivi des fonds générés par les écoles et la déclaration des recettes et des dépenses. Le conseil scolaire s'est muni d'un logiciel spécialisé pour favoriser la gestion de l'encaisse des écoles, mais n'a pas établi de politique ni de procédure concernant les fonds générés par les écoles. Il existe cependant une politique et des lignes directrices sur les activités de financement.

Le conseil scolaire ne compte pas de fonction d'achat centralisée. Le service des installations et le service des TI effectuent la plupart des achats pour le conseil scolaire et gèrent le processus d'achat pour les services.

La direction a commencé à évaluer les possibilités pour utiliser les catalogues électroniques des fournisseurs. Actuellement, le conseil scolaire utilise des catalogues papier pour effectuer les achats de fournitures de conciergerie.

Le conseil scolaire a également commencé à travailler avec sa nouvelle institution financière en vue de mettre en place le transfert électronique de fonds (TEF) pour payer ses fournisseurs. Il prévoit mettre le TEF à l'essai pour le paiement des allocations de dépenses du personnel et progressivement recourir au TEF pour les frais de déplacement et le paiement d'autres fournisseurs.

Recommandations :

- Le service des finances devrait élaborer un plan opérationnel annuel s'harmonisant avec le plan opérationnel annuel du conseil scolaire. Ce plan devrait comprendre des objectifs et des indicateurs précis et mesurables, et préciser les responsabilités et les échéances des activités principales.
- La direction devrait envisager de faire une présentation générale annuelle du processus budgétaire (comprenant un aperçu des échéances et des étapes du budget) au Conseil. Cette mesure permettrait d'expliquer clairement le processus d'élaboration du budget aux conseillères et conseillers scolaires et de veiller à ce qu'il soit bien compris. La direction devrait également les tenir informés, tout au long du processus, des principales étapes en cours. Les conseillères et conseillers scolaires auraient alors l'occasion de donner une rétroaction formelle en plus d'approfondir leur compréhension des prévisions budgétaires provisoires soumises pour approbation en juin.
- La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant le format suggéré dans la section 4.2 du présent rapport. Un plan ou un rapport officiel de gestion des risques, périodiquement revu et actualisé, présenterait entre autres des stratégies permettant d'atténuer le risque que les dépenses soient supérieures aux niveaux budgétisés.

- Le conseil scolaire devrait adopter des procédures d'approbation des rapports financiers intermédiaires et mettre en place un processus de signature officielle de ces rapports par la haute direction.
- La direction devrait poursuivre sa collaboration avec l'équipe de vérification régionale pour élaborer une procédure d'évaluation du risque ciblant les zones prioritaires qui devraient être soumises à une vérification interne.
- La direction devrait collaborer avec l'équipe de vérification régionale pour veiller à la documentation détaillée des plans de vérification annuelle. La direction devrait faire un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prendre des mesures à ce propos. Si la direction choisit de ne pas mettre en œuvre certaines recommandations et d'assumer les risques liés aux conclusions du rapport, elle devrait fournir une justification détaillée et la faire approuver par le comité de vérification.
- Le Conseil devrait former un comité de vérification et recruter des consultants externes pour y siéger, conformément au nouveau règlement sur les comités de vérification.
- Le conseil scolaire devrait élaborer une politique et des procédures officielles d'investissement. La direction devrait communiquer périodiquement au Conseil les résultats des activités d'investissement, conformément à la politique d'investissement.
- Le conseil scolaire devrait élaborer une politique et des procédures officielles sur la gestion des fonds générés par les écoles. Il serait alors doté de mesures de contrôle adéquates pour préserver les fonds dans les écoles et coordonner la déclaration annuelle des recettes et des dépenses des écoles et des conseils d'école. La direction devrait envisager de suivre les lignes directrices relatives aux fonds générés par les écoles mises au point par l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO) pour l'élaboration de procédures.
- Le conseil scolaire devrait surveiller les activités d'achat de plus près afin de s'assurer qu'elles sont conformes à ses politiques et modalités d'approvisionnement. Par exemple, la direction pourrait explorer les possibilités de s'associer aux conseils scolaires coïncidents pour établir une fonction d'achats partagés, dans le cadre d'un accord de coopération.
- La direction devrait continuer à cibler les possibilités pour la mise en place d'une interface électronique avec les fournisseurs pour passer les commandes, en effectuer le traitement et en faire les paiements.

- Le conseil scolaire devrait continuer sa collaboration avec son institution financière en vue de mettre en place le TEF pour payer les fournisseurs, dans la mesure du possible.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Le service des installations a adopté plusieurs principales pratiques :

- Le modèle d'affectation du personnel de conciergerie tient compte de plusieurs facteurs. Le modèle est revu chaque année et mis à jour au besoin.
- Le service des installations élabore un plan d'immobilisations et de réfection de cinq ans, qui cible les grandes priorités en matière d'immobilisations, d'entretien et de réfection. La direction présente également au Conseil des rapports annuels sur les projets d'immobilisations et de réfection achevés.
- Le conseil scolaire a acheté et installé un logiciel de formation afin de donner une formation obligatoire au personnel d'entretien et de conciergerie ainsi qu'aux autres groupes d'employés.
- Chaque établissement du conseil scolaire tient l'inventaire de l'équipement de nettoyage et d'entretien. Un modèle standard est utilisé pour retracer chaque pièce d'équipement.
- Le service des installations utilise les mêmes produits de nettoyage dans toutes les écoles. Tous les achats de fournitures de conciergerie sont effectués auprès de fournisseurs répertoriés dans le système d'approvisionnement.
- Le service des installations a mis en place un système automatisé d'ordres de travail à l'aide d'un logiciel spécialisé.
- Le conseil scolaire a mis en œuvre une politique sur la santé et la sécurité au travail, qu'il revoit annuellement. Il existe des comités de santé et de sécurité au travail dans toutes les écoles, ainsi que des comités directeurs sur la santé et la sécurité à l'échelle du conseil scolaire.
- Le conseil scolaire a approuvé la politique de partenariat pour le partage des installations. La coordination aux services de liaison sur le programme d'utilisation communautaire des installations scolaires est responsable de la politique, ainsi que des projets et initiatives de partenariat pour le partage des installations.

- La direction du service des installations est responsable de la mise à jour des données du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS) et du système ReCAPP.
- 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.
- Pour la réalisation des nouveaux projets de construction, la direction a mis en œuvre certains principes présentés dans le document *Du concept à la salle de classe – Manuel des meilleures pratiques concernant la construction des écoles en Ontario (From Concept to Classroom – Leading Practices Manual for School Construction in Ontario)*.

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

Les objectifs et priorités du service des installations sont déterminés au cours du processus d'élaboration du budget. À la fin de chaque année (en préparation au rapport annuel de la direction de l'éducation), le service des installations prépare un bilan des réussites de l'année et des objectifs pour celle à venir. Les objectifs présentés dans le bilan ne précisent pas les échéances, les responsabilités attribuées et les indicateurs de réussite.

Le conseil scolaire étudie les possibilités pour instaurer un programme d'écopropreté. Le coordonnateur des services d'entretien évalue les différents fournisseurs de produits de nettoyage écologiques et met de nouveaux produits à l'essai. Toutefois, le conseil scolaire n'a pas encore mis en œuvre de programme officiel d'écopropreté s'harmonisant avec le *Guide du Programme d'écopropreté* du Ministère, ni de politique environnementale officielle.

Le conseil scolaire s'est fixé des objectifs ambitieux de conservation d'énergie afin de maintenir le niveau des dépenses liées aux services publics. Le conseil scolaire n'a cependant pas établi de plan officiel de gestion de l'énergie précisant des objectifs et des cibles mesurables.

Le conseil scolaire a installé des écrans dans plusieurs écoles pour afficher les renseignements sur la consommation d'énergie. Il n'existe toutefois aucune stratégie de communication officielle pour informer le conseil scolaire ou la communauté des projets ou des initiatives visant à améliorer l'efficacité énergétique.

Le conseil scolaire ne reçoit pas de facture consolidée des fournisseurs de services publics. Cependant, la direction travaille en collaboration avec ces fournisseurs pour corriger la situation.

Le conseil scolaire n'a pas adopté de politique environnementale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable, ce qui comprend le nettoyage écologique et les pratiques de conservation de l'énergie.

Le conseil scolaire veille à ce que la santé et la sécurité du personnel et des élèves soient conformes aux exigences de la loi. Bien que le conseil scolaire ait mis de nombreuses initiatives en place pour favoriser le respect des exigences de la loi en matière de santé, il ne dispose d'aucune stratégie complète qui traite de la promotion de la santé et du bien-être en général pour les élèves et les groupes d'employés.

Recommandations :

- Le service des installations devrait améliorer son processus de planification opérationnelle annuelle en précisant des échéances, des responsabilités et des indicateurs de réussite pour tous ses objectifs et priorités annuels.
- Le conseil scolaire devrait se fonder sur le *Guide du Programme d'écopropreté* du Ministère pour mettre en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.
- En se fondant sur les données contenues dans le système de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des mesures quantifiables et les outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*, le plan de gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, d'objectifs (cibles de conservation) et de priorités pour la gestion de l'énergie et la conservation des ressources. Le plan devrait inclure l'établissement de possibilités à court et à long terme comportant des jalons, des rôles, des responsabilités et des budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté.
- Après l'établissement du plan officiel de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait s'assurer que ses politiques et ses pratiques d'approvisionnement sont conformes aux objectifs et aux cibles du plan. La direction devrait aussi penser à spécifier les exigences en termes d'efficacité énergétique dans les politiques et procédures d'approvisionnement ou dans la politique environnementale.
- La direction devrait présenter des rapports annuels officiels sur les économies d'énergie réalisées par rapport à la consommation prévue dans son plan pluriannuel de gestion de l'énergie.

- Le conseil scolaire devrait communiquer aux écoles et à d'autres conseils scolaires les bonnes initiatives de conservation de l'énergie qu'il a mises en œuvre, afin de promouvoir la gestion de l'énergie à l'échelle du système.
- Dans le cadre du plan de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait mettre en place un système complet pour budgétiser les dépenses, faire le suivi de la consommation d'énergie et la réglementer, et déterminer les possibilités de faire plus d'économies.
- Le conseil scolaire devrait continuer à chercher des moyens de concilier les factures des services publics et continuer à prendre part à l'initiative de la Base de données sur la consommation d'énergie du Ministère.
- Le conseil scolaire devrait adopter une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable, notamment la conservation de l'énergie.
- Le conseil scolaire devrait considérer la possibilité de mettre en place un plan ou une stratégie qui témoignerait de ses politiques et procédures actuelles ayant trait à la santé des élèves et des groupes d'employés et qui viserait à promouvoir la santé et le bien-être au sein du conseil scolaire. La direction devrait aussi envisager de coordonner de façon centralisée l'élaboration, la mise en place et la surveillance du plan.

1. Contexte et aperçu

1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le Superior-Greenstone District School Board offre des services éducatifs à environ 1 645 élèves dans 12 écoles élémentaires et cinq écoles secondaires. Le bureau administratif est situé à Marathon.

Entre 2002-2003 et 2009-2010, l'effectif du conseil scolaire a diminué de 1 036 élèves, soit environ 38,6 %. Cette tendance est appelée à se poursuivre au cours des prochaines années.

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

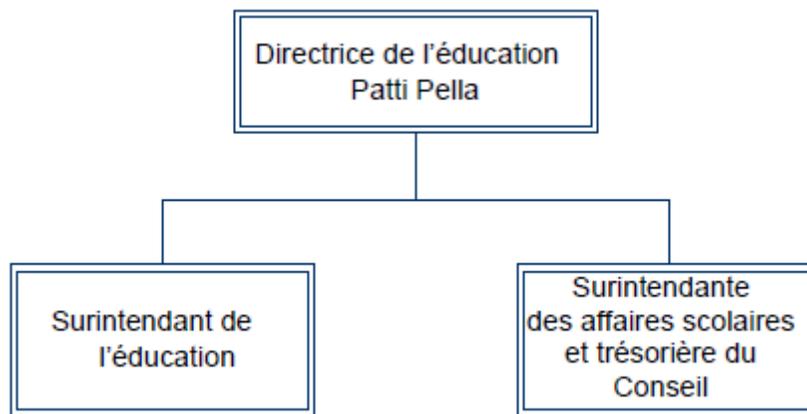


Figure 1 Administration principale du Superior-Greenstone District School Board

1.2 Principales priorités du conseil scolaire

La mission du conseil scolaire a été ainsi définie dans le plan stratégique 2009-2010 :

« *Le Superior-Greenstone District School Board consacre ses efforts à la réussite de chaque élève.* »

Le conseil scolaire a aussi exposé sa vision :

« *Bâtir l'avenir...un élève à la fois.* »

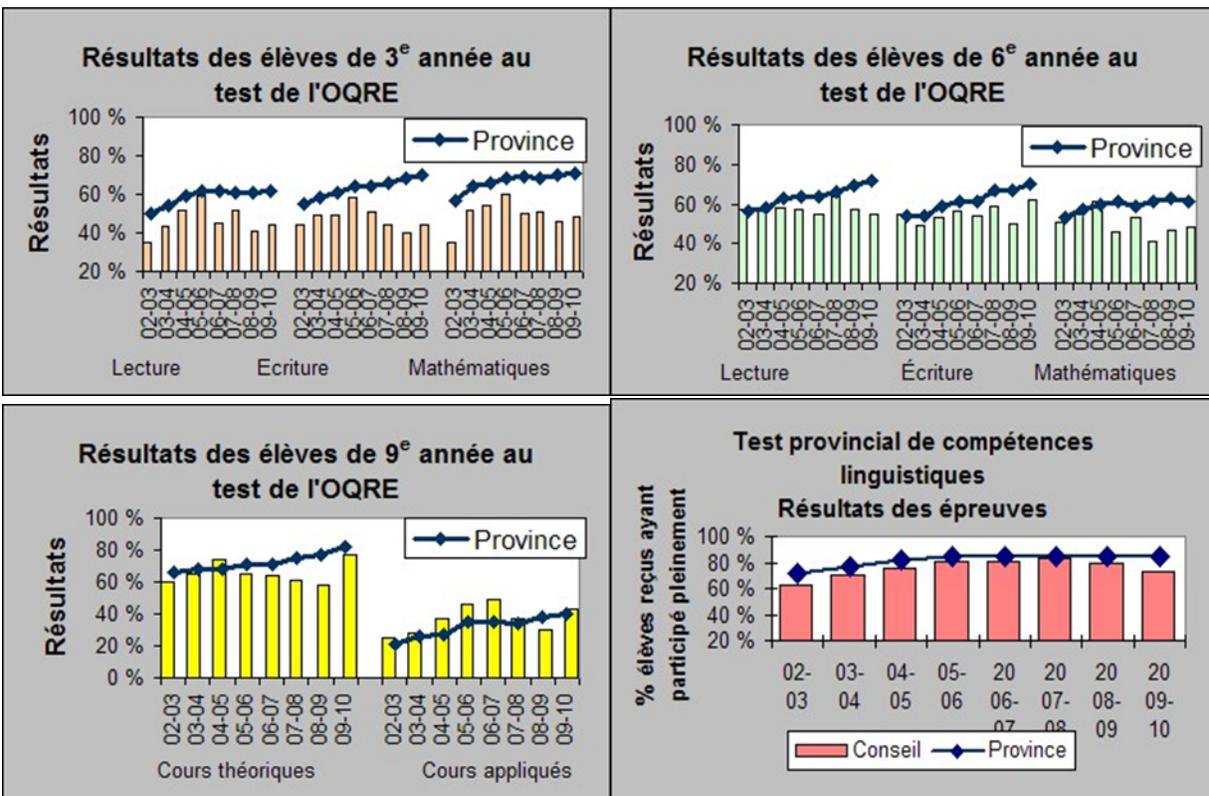
Le conseil scolaire prépare le nouveau plan stratégique pluriannuel pour 2010-2013. Le plan stratégique 2009-2010 mettait l'accent sur trois domaines en particulier :

- La réussite des élèves
- La réussite du personnel
- La réussite du système

1.3 Rendement des élèves

En 2009-2010, le conseil scolaire a réalisé des progrès dans la plupart des domaines évalués au moyen du processus de l'OQRE. Cependant, les résultats demeurent sous la moyenne provinciale dans plusieurs domaines. Depuis 2005-2006, les résultats des élèves de 3^e année en lecture, en écriture et en mathématiques déclinent et demeurent nettement inférieurs à la moyenne provinciale. Les résultats des élèves de 6^e année en lecture sont en baisse depuis 2007-2008 et demeurent sous la moyenne provinciale; les résultats en écriture se sont grandement améliorés en 2009-2010, bien qu'ils se situent sous la moyenne provinciale; les résultats en mathématiques s'améliorent de manière constante depuis 2007-2008, mais sont toujours inférieurs à la moyenne provinciale.

Après un déclin constant depuis 2004-2005, les résultats des élèves de 9^e année se sont améliorés considérablement en 2009-2010. Les résultats des cours appliqués des élèves de 9^e année se sont également améliorés pendant cette période et dépassent maintenant la moyenne provinciale.



1.4 Sommaire financier

Au cours des dernières années, le conseil scolaire a atteint un budget équilibré. Les prévisions budgétaires révisées de 2009-2010 laissent également entrevoir un budget équilibré et indiquent une hausse des fonds de réserve du conseil scolaire.

Données financières - résumé

Revenus :	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Subventions générales	24 738 430 \$	25 773 925 \$	26 233 298 \$
Impôt local	5 044 172 \$	3 692 275 \$	4 663 743 \$
Revenus du conseil scolaire	4 557 724 \$	4 300 572 \$	4 276 730 \$
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	763 908 \$	1 588 254 \$	601 364 \$
Total des revenus (Annexe 9)	35 104 234 \$	35 355 026 \$	35 775 135 \$

Summary Financial Data (Dépenses)

Dépenses	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Dépenses de fonctionnement	34 114 484 \$	34 487 523 \$	34 679 211 \$
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	1 474 745 \$	1 098 977 \$	1 095 923 \$
Virement à/de la réserve	-484 995 \$	-231 474 \$	0 \$
Total des dépenses	35 104 234 \$	35 355 026 \$	35 775 134 \$
Excédent (déficit)	0 \$	0 \$	0 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Gratifications de retraite	1 573 894 \$	1 316 088 \$	1 338 088 \$
Réserve pour les fonds de caisse	1 797 224 \$	1 797 224 \$	1 952 424 \$
Divers	86 131 \$	137 544 \$	496 421 \$
Réserves pour les « Lieux propices à l'apprentissage »	809 081 \$	819 469 \$	829 969 \$
Total des fonds de réserve	4 266 330 \$	4 070 325 \$	4 616 902 \$
Réserve pour l'éducation de l'enfance en difficulté	0 \$	0 \$	92 045 \$
Installations destinées aux élèves	203 246 \$	456 777 \$	975 727 \$
Autres revenus reportés de fonctionnement	0 \$	0 \$	15 870 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Produits de réserve de disposition – bâtiments scolaires	0 \$	0 \$	59 318 \$
Efficacité énergétique - Opérations	0 \$	54 553 \$	54 553 \$
Efficacité énergétique - Immobilisations	0 \$	15 330 \$	15 330 \$
Total des revenus reportés	203 246 \$	526 660 \$	1 212 843 \$
Total des réserves et des revenus reportés du conseil	4 469 576 \$	4 596 985 \$	5 829 745 \$

1.5 Principales statistiques du Superior-Greenstone District School Board

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	1 436	783
EQM de l'école de jour – secondaire	1 245	862
Effectif total de l'école de jour	2 681	1 645

Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-2004	2009-2010
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	74%	96%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	91%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	21,82	15,46
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	75%	100%
Pourc. de classes à années multiples	56%	76%

Personnel

Personnel	2003-2004	2009-2010
Enseignantes et enseignants	197	161
Aides-enseignantes et aides-enseignants	49	60
Autres personnes-ressources pour les élèves	21	22

Personnel	2003-2004	2009-2010
Personnel administratif de l'école	17	14
Personnel de bureau de l'école	20	20
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	43	54
Autre personnel hors classe	16	17
Total du personnel	363	348
Rapport élèves-enseignant	1:14	1:10
Employés EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)¹	135,4	211,5
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	71,9 %	79,1 %

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	2 504 272 \$	4 133 611 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	2 064 768 \$	2 386 678 \$
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	439 504 \$	1 746 933 \$

Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-2004	2009-2010
Nombre d'écoles	15	17
Effectif total de l'école de jour	2 681	1 645
Capacité totale (places)	5 020	4 938
% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)	53,4 %	33,3 %
Superficie du conseil scolaire (km²)	17 054	18 959
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires	8	12

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

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

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

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

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

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

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

Établissement d'un modèle de gestion efficace

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

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

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

Processus décisionnel

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Pratique adoptée?
Les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation disposent des processus voulus pour prendre des décisions éclairées.	Oui
Les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation disposent des processus qui conviennent pour élaborer et tenir à jour les politiques et les procédures administratives assurant l'efficacité et l'efficacité des opérations du conseil.	Oui

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Relève et développement du talent

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

Participation des intervenants

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

Établissement d'un modèle de gestion efficace

Le conseil scolaire a adopté un modèle de gestion par les politiques. Les conseillères et conseillers scolaires et le personnel du conseil scolaire s'entendent tous pour dire que la direction du conseil scolaire s'occupe des opérations et que le Conseil établit les politiques et les orientations stratégiques. Le Conseil a mis en œuvre une politique concernant le rôle de la direction de l'éducation dans laquelle est précisé le rôle de cette dernière sur le plan du leadership éducationnel, de la responsabilité financière, de la planification, de l'élaboration des politiques, de la gestion du personnel, des relations avec le Conseil et des communications. Selon cette politique, seule la direction de l'éducation peut déléguer les responsabilités du Conseil à des membres du personnel.

Il n'existe pas d'énoncé de politique officiel concernant le rôle et les responsabilités des conseillères et conseillers scolaires. L'administration principale et le Conseil entretiennent un dialogue continu sur leurs rôles et responsabilités respectifs. La directrice de l'éducation et le Conseil revoient actuellement les dispositions du projet de loi 177, ce qui pourrait entraîner des modifications aux politiques et aux règlements du Conseil.

Le Conseil a établi un code d'éthique officiel pour les conseillères et les conseillers scolaires. En septembre 2010, dans le cadre de ses activités de perfectionnement professionnel, le Conseil a procédé à un examen complet de ses règlements. Le code d'éthique pour les conseillères et conseillers scolaires fait partie des règlements qui ont été mis à jour.

Le Conseil est composé de douze conseillères et conseillers scolaires, dont l'expérience varie. L'administration principale et le Conseil communiquent ouvertement. L'administration principale s'assure que les conseillères et conseillers scolaires connaissent suffisamment les diverses questions propres au conseil scolaire pour prendre des décisions éclairées. Les ordres du jour et procès-verbaux des réunions du Conseil sont publiés sur le site Web du conseil scolaire.

Les conseillères et conseillers scolaires et l'administration principale participent à au moins deux séances de perfectionnement professionnel par année, afin d'aborder différentes questions émergentes. Les deux dernières séances, qui ont eu lieu en 2010, ont porté principalement sur l'examen et la mise à jour de tous les règlements du Conseil et des dispositions du projet de loi 177. L'avocat du conseil scolaire a présidé les séances.

La directrice de l'éducation encourage également les conseillères et conseillers scolaires à visiter d'autres écoles à l'extérieur de leur circonscription scolaire, à titre de formation et de perfectionnement professionnel. Après l'élection d'un nouveau Conseil, les conseillères et conseillers scolaires suivent un processus d'initiation officiel, ce qui comprend une séance d'orientation donnée par l'Association des conseils scolaires publics de l'Ontario (ACSPO).

L'Équipe d'examen opérationnel a souligné qu'en raison de l'étendue géographique du conseil scolaire, plusieurs réunions sont tenues par vidéoconférence et téléconférence. Cependant, la directrice de l'éducation et la présidente et le viceprésident du Conseil assistent aux réunions en personne, dans la mesure du possible. Les conseillères et conseillers scolaires doivent pour leur part assister à une réunion du Conseil sur trois en personne.

La directrice de l'éducation et la présidente du Conseil entretiennent des relations de travail harmonieuses. La directrice de l'éducation communique ouvertement avec la présidente et fournit volontiers des commentaires ou conseils, en toutes circonstances.

La présidente du Conseil entretient également de bonnes relations de travail avec les conseillères et conseillers scolaires. Elle transmet tous les renseignements fournis par l'équipe d'administration principale au Conseil et achemine les questions et demandes des conseillères et conseillers scolaires à la directrice de l'éducation.

Actuellement, la direction de l'éducation n'est soumise à aucun processus officiel d'évaluation du rendement. Au début de chaque année, la direction de l'éducation présente des objectifs annuels de rendement au Conseil et elle fournit des mises à jour informelles sur les progrès accomplis pendant et à la fin de l'année. Les objectifs de rendement de la direction de l'éducation sont établis pour chaque aspect des rôles et responsabilités définis par la politique du Conseil. La directrice de l'éducation a récemment proposé au Conseil d'engager un consultant externe afin d'élaborer un processus officiel d'évaluation du rendement pour le poste de direction de l'éducation. La directrice de l'éducation a également discuté avec les conseillères et conseillers scolaires au sujet des modèles élaborés et recommandés par le Council of Ontario Directors of Education (CODE).

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

Depuis 2006, le conseil scolaire a mis en œuvre un processus annuel pour définir et revoir l'orientation stratégique du conseil scolaire. Chaque printemps, la direction et les conseillères et conseillers scolaires tiennent une séance de planification, suivie pendant l'été de réunions de l'équipe d'administration principale et des directions d'école, afin de déterminer les moyens à prendre pour concrétiser l'orientation stratégique.

En 2010, il a été décidé que le processus de planification stratégique, qui était alors tenu annuellement, serait désormais prévu selon un horizon de planification de trois ans et ferait l'objet de mises à jour et d'examen annuels. Au moment de l'examen opérationnel, l'ébauche du plan stratégique de 2010-2013 était soumise à la consultation publique. Le plan stratégique sur trois ans a été élaboré en fonction des attentes du ministère de l'Éducation, des politiques et orientations stratégiques des conseillères et conseillers scolaires, des commentaires du comité de développement du leadership du Conseil, du plan d'amélioration du conseil scolaire, des commentaires des directions d'école et directions adjointes ainsi que des commentaires des parents et des élèves. Le plan stratégique comporte un énoncé général présentant les grandes priorités et les objectifs de réussite pour les élèves, le personnel et les conseillères et conseillers scolaires de l'ensemble du système. Voici les grandes priorités énoncées dans l'ébauche du plan stratégique de 2010-2013 :

- Assurer de hauts niveaux de rendement des élèves;

- Réduire les écarts de rendement pour les enfants en difficulté, les garçons et les élèves autochtones;
- Accroître la confiance du public envers le Superior-Greenstone District School Board.

La version définitive du plan sera présentée au Conseil en novembre 2010 pour approbation.

Le conseil scolaire élabore un plan d'amélioration du conseil scolaire. Chaque année, la direction de l'éducation prépare et présente également des objectifs de rendement au Conseil. Les objectifs de rendement énoncés par la direction de l'éducation portent sur des priorités scolaires et non scolaires, soutenus par plusieurs objectifs précis et mesurables. Toutefois, la direction n'a pas doté le conseil scolaire d'un plan opérationnel annuel faisant état d'objectifs précis et mesurables s'harmonisant avec les priorités stratégiques du conseil scolaire, ainsi que d'indicateurs de réussite et d'échéances.

La direction de l'éducation fournit des mises à jour informelles au Conseil sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre du plan d'amélioration du conseil scolaire, ainsi que la réalisation des objectifs de la direction de l'éducation et des priorités stratégiques. La direction de l'éducation prépare un rapport annuel qui traite des résultats sur le rendement des élèves et de certains aspects liés au fonctionnement du conseil scolaire, comme la gestion des installations, les technologies de l'information et le budget. Les rapports annuels sont affichés sur le site Web du conseil scolaire. La direction de l'éducation reconnaît que la mise en œuvre du nouveau plan stratégique devra s'accompagner de mises à jour officielles et périodiques à l'intention des conseillères et conseillers scolaires. Un plan opérationnel annuel permettrait à la direction de définir des objectifs précis, de surveiller le rendement et de présenter les résultats.

Processus décisionnel

En septembre 2010, les conseillères et conseillers scolaires, avec l'aide de l'avocat du conseil scolaire, ont entrepris l'examen complet de tous les règlements. Dans le cadre de cet examen, les conseillères et conseillers scolaires ont veillé à ce que les règlements s'harmonisent avec les dispositions du projet de loi 177.

Le processus d'établissement de l'ordre du jour pour les réunions du Conseil n'est pas énoncé dans les règlements. Toutefois, le Conseil applique un processus officiel et constant pour déterminer l'ordre du jour. À la fin de chaque réunion du Conseil, les conseillères et conseillers scolaires donnent leurs commentaires sur les points à l'ordre du jour proposés pour la prochaine réunion. La présidente remet à la directrice de l'éducation une liste de questions soumises par les conseillères et conseillers scolaires

à l'intention de la haute direction. La direction a mis sur pied un comité de planification de l'ordre du jour, composé de l'administration principale, de la directrice de la comptabilité, du directeur du service des installations, du coordonnateur des technologies de l'information, de la coordonnatrice des ressources humaines, de la leader pour la réussite des élèves et de l'adjointe administrative de la directrice de l'éducation.

Le comité de planification de l'ordre du jour du Conseil revoit la liste des points proposés par la présidente et peut en ajouter. Ses membres se réunissent deux semaines avant chaque réunion du Conseil afin d'examiner les points à l'ordre du jour. Les rapports préparés par la direction en lien avec l'ordre du jour sont transmis à la directrice de l'éducation. Cette dernière rencontre la présidente du Conseil pour revoir les rapports, la correspondance, les présentations et les délégations, ainsi que pour rédiger l'ébauche de l'ordre du jour. L'administration principale revoit l'ébauche de l'ordre du jour et enfin, la directrice de l'éducation et la présidente y mettent la touche finale avant de l'envoyer aux conseillères et conseillers scolaires cinq jours avant la réunion du Conseil.

Les règlements prévoient une durée maximale pour les réunions du Conseil. La directrice de l'éducation et la présidente ont souligné qu'en moyenne, les réunions du Conseil durent environ trois heures. La présidente a également observé qu'en général, le Conseil parvient à un consensus sur toutes les questions abordées. La présidente a également indiqué que la direction fournissait suffisamment de renseignements aux conseillères et conseillers scolaires pour leur permettre de prendre des décisions éclairées.

Le Conseil a mis sur pied plusieurs comités. Parmi les comités statutaires du Conseil figurent le Comité consultatif pour l'enfance en difficulté (CCED), le Comité de l'apprentissage parallèle dirigé pour élèves dispensés de fréquentation scolaire et le Comité de participation des parents, le comité de santé et de sécurité au travail et le comité de discipline du Conseil. Le Conseil compte également plusieurs comités permanents, dont le comité consultatif sur l'éducation des Autochtones, le comité de transport et le comité d'examen des politiques du Conseil.

Le comité d'examen des politiques du Conseil est formé de deux conseillères ou conseillers scolaires, de la directrice de l'éducation et du vice-président du Conseil, qui préside le comité. Les membres du comité se réunissent mensuellement pour procéder à l'examen des politiques. Au début de chaque année, le comité d'examen des politiques du Conseil établit un plan annuel d'examen des politiques. En cours d'année, les membres se réunissent afin de revoir les politiques, selon le calendrier établi. Le personnel responsable de chaque politique présente un bilan de la mise à jour des politiques et des modifications recommandées.

Après avoir été soumise au comité d'examen des politiques, la politique fait l'objet d'une consultation publique et peut, dans certains cas, être revue par le comité patronal-syndical. Les politiques qui doivent faire l'objet d'une consultation publique sont affichées sur le site Web du conseil scolaire pendant 60 jours. Le comité d'examen des politiques adresse ses recommandations finales au Conseil au moment de présenter les politiques pour approbation. Les politiques du Conseil sont accompagnées de directives administratives et réunies en un seul document. Toutes les politiques approuvées sont affichées sur le site Web du conseil scolaire, avec la date d'adoption, la date du dernier examen et celle du prochain. Ces renseignements servent à établir un plan annuel pour le comité d'examen des politiques du Conseil.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

L'administration principale du conseil scolaire est composée de la directrice de l'éducation, de la surintendante des affaires scolaires et du surintendant de l'éducation. Le conseil scolaire a également mis sur pied un conseil de leadership formé de l'administration principale, des directions de services, de membres de la coordination, ainsi que des directions d'école. L'administration principale se rencontre chaque semaine, et le conseil de leadership se joint aux réunions deux fois par mois.

L'administration du conseil scolaire possède un organigramme à jour qui présente les unités organisationnelles et précise leurs rôles. L'organigramme est affiché sur le site Web du conseil scolaire. On y trouve également les coordonnées des membres du personnel de chaque service.

Relève et développement du talent

Au cours des dernières années, le conseil scolaire s'est concentré sur les initiatives et stratégies pour soutenir la relève et favoriser le développement du talent et du leadership. Il a mis de l'avant plusieurs initiatives en ce sens, comme le Programme de développement en leadership. Ce programme, lancé il y a plusieurs années, comportait un volet de formation important. Dans l'ensemble, seul un petit nombre de membres du personnel du conseil scolaire pourrait être intéressé par les nombreuses possibilités de développement du leadership. Les directions d'école informent les membres du personnel de leur école des occasions de développement du leadership. La directrice de l'éducation informe également les comités patronaux-syndicaux afin de s'assurer que tous les membres du personnel sont au courant des activités offertes et bénéficient d'une chance égale d'y participer. La directrice de l'éducation a dressé une liste des compétences que doivent acquérir les personnes qui posent leur candidature à un poste de direction d'école. Le conseil scolaire soutient d'ailleurs des candidatures potentielles en puisant dans les fonds dédiés au perfectionnement professionnel. Chaque année, des équipes d'apprentissage constituées de directions d'école aux

paliers élémentaire et secondaire tiennent quatre forums sur le leadership et six réunions informelles.

Le conseil scolaire dispose désormais d'un outil d'autoévaluation du leadership. La directrice de l'éducation s'est fondée sur les renseignements que renferme l'outil d'autoévaluation pour formuler ses recommandations sur le plan officiel de relève et de développement du leadership. En 2010, la direction a franchi une première étape vers un plan officiel avec la préparation d'un document donnant un aperçu de la planification de la relève, des cibles annuelles du plan de relève, des attentes envers les personnes candidates, du cadre de leadership à l'appui du plan de relève et des recommandations fondées sur les résultats du sondage d'autoévaluation du leadership.

Le conseil scolaire a embauché des directions d'école à la retraite pour collaborer à l'élaboration d'un plan préliminaire. Ce plan porte principalement sur la planification de la relève et le développement du leadership du personnel scolaire et non scolaire. La direction travaille à la prochaine étape d'élaboration d'un plan de relève officiel, soit la création d'un tableur. Ce document intitulé *Leadership Profile* (Le portrait du leader) permettra de retracer le parcours professionnel des membres de l'administration du Conseil et d'autres administrations, et aidera la direction à cibler les postes clés, à prévoir les postes à pourvoir et à repérer les candidatures à envisager pour ces postes.

Le plan préliminaire de relève pour le leadership indique le rôle des différentes données dans la planification de la relève et du développement du talent. Les descriptions générales des responsabilités des directions d'école, de la surintendance de l'éducation et du personnel du service des ressources humaines figurent dans ce plan. La directrice de l'éducation a souligné que les directions d'école ont connu un taux de roulement élevé en 2009-2010. Le plan préliminaire de relève pour le leadership prévoit l'examen de ces questions émergentes en lien avec la planification de la relève et du leadership.

Le conseil scolaire s'affaire à mettre sur pied un comité de développement du leadership du Conseil, composé de cadres supérieurs et de représentantes et représentants des directions d'école. Le comité aura la responsabilité d'élaborer le plan de développement du leadership, conformément aux exigences du ministère de l'Éducation.

Participation des intervenants

Le conseil scolaire utilise divers mécanismes officiels pour encourager la communication et la participation des intervenants. La direction de l'éducation et l'administration principale assistent régulièrement aux réunions des comités de parents. Toutefois, en raison de l'étendue géographique du conseil scolaire, la direction de l'éducation encourage les directions d'école à recourir à des méthodes novatrices pour faire participer la communauté. Par exemple, les réunions des conseils de parents

pourraient se dérouler par téléconférence ou au moyen de technologies de communication sur le Web. Le conseil scolaire a également désigné plusieurs agentes et agents de liaison avec les communautés au sein des bandes des Premières nations pour renforcer les relations avec ces communautés.

Le conseil scolaire entretient également le lien avec la communauté grâce à son site Web. Ce dernier est mis à profit dans le cadre des consultations publiques au sujet de la planification stratégique et de l'élaboration de politiques. On y affiche également les ordres du jour et les faits saillants des réunions du Conseil, ainsi que les rapports annuels de la direction de l'éducation. Cependant, certaines régions du conseil scolaire n'ayant qu'un accès limité aux technologies et aux infrastructures technologiques, la direction utilise aussi des documents sur papier, au besoin.

La direction de l'éducation et l'administration principale se rendent régulièrement dans les écoles afin de tisser des liens serrés avec la communauté. La direction communique également les événements et renseignements importants qui concernent le Conseil par les stations de télévision et de radio locales.

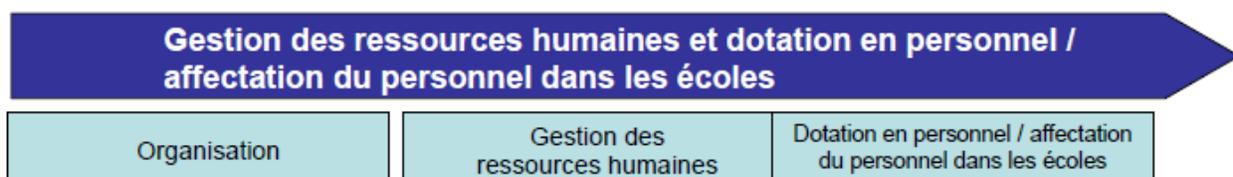
Les cadres supérieurs du conseil scolaire participent à différents comités sectoriels, régionaux et provinciaux, associations et groupes de travail du Ministère, comme l'Ontario Public Supervisory Officials' Association (OPSOA), l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO), le Council of Ontario Directors of Education (CODE) et Northern Ontario Education Leaders (NOEL). Ils participent également aux activités des organismes communautaires locaux.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait continuer de préciser les rôles et responsabilités du Conseil, de la direction de l'éducation et de l'administration principale. Les rôles et responsabilités devraient être clairement définis et documentés. Le modèle de gestion du conseil scolaire devrait tenir compte des rôles et responsabilités prévus dans la Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires (projet de loi 177).
- La direction de l'éducation devrait améliorer le processus de planification annuelle en élaborant un plan opérationnel annuel présentant les objectifs et priorités des services scolaires et non scolaires du conseil. Le plan devrait s'harmoniser avec le plan stratégique pluriannuel du Conseil et définir des objectifs précis, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps. Il devrait également préciser les responsabilités et l'obligation de rendre compte concernant les objectifs et les principales activités.
- Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et activités de développement du leadership avec les initiatives du Ministère dans ce

domaine. Il devrait également mettre la dernière main à son plan officiel de relève et de développement du leadership pour les principaux postes de gestion des services scolaires et non scolaires.

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



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

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

3.1 Organisation des ressources humaines

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

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

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

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales pratiques liées à l'organisation des ressources humaines	Pratique adoptée?
Le service des ressources humaines comporte des unités clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités respectifs. Il existe un organigramme à jour auquel la population a accès.	Oui
Les cadres supérieurs du service des ressources humaines possèdent les titres professionnels (p. ex., professionnel en ressources humaines agréé) ou l'expérience appropriés, ou les deux.	Oui

Surveillance et communication des politiques

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Chaque année, le service des RH exécute un processus informel pour fixer ses objectifs opérationnels. La direction a souligné que les activités annuelles du service concernent principalement le recrutement et la dotation en personnel. De plus, l'administration principale définit les priorités du service des RH dans le cadre du

processus d'élaboration du budget. Le service ne s'est pas doté d'un plan opérationnel annuel comprenant des objectifs précis et mesurables, des échéances et des responsabilités.

Le service des RH maintient une communication ouverte avec le personnel et reçoit les commentaires de différentes sources, notamment le conseil de leadership auquel participent les directions d'école et les comités patronaux-syndicaux.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service des RH comprend un poste de coordination, deux postes de commis à la paie et un poste de secrétaire à temps partiel. Il rend compte à la surintendante des affaires scolaires. La coordonnatrice des ressources humaines rend également compte à la direction de l'éducation des questions concernant l'embauche et le personnel. Elle détient une expérience professionnelle pertinente et une formation en lien avec le domaine.

Surveillance et communication des politiques

Le service des RH est responsable de mettre en œuvre les politiques du Conseil en ce qui concerne l'assiduité, la sélection, le recrutement et l'embauche, le harcèlement en milieu de travail et la valorisation du personnel. Toutes les politiques sont affichées sur le site Web du conseil scolaire.

Le service a instauré plusieurs processus centralisés qui permettent au personnel des RH de surveiller la conformité aux politiques et aux procédures en vigueur. La direction sensibilise le personnel aux politiques et aux procédures de RH et veille à ce qu'il les comprenne, en maintenant une communication régulière à l'aide de notes de service, d'annonces sur le portail du personnel et de formation en ligne.

Au cours de la séance de réflexion annuelle tenue avant chaque rentrée scolaire, les directions d'école ont l'occasion d'examiner les principales politiques et questions relatives aux RH. Le service des RH offre également des séances de formation périodiques aux secrétaires d'école concernant les différentes questions et procédures de RH.

Le personnel du conseil scolaire peut consulter le portail des RH dans l'intranet qui offre différentes ressources, comme des documents de référence sur les avantages sociaux, des conventions collectives et des formulaires. Le personnel du service des RH y donne également des conseils informels et des directives destinés à l'ensemble du personnel.

Les politiques, procédures et questions qui touchent les RH sont aussi abordées pendant les réunions patronales-syndicales. La direction profite de cette occasion pour

communiquer divers renseignements aux syndicats, qui peuvent ensuite être transmis dans les bulletins d'information mensuels publiés par les comités patronaux-syndicaux.

Recommandations :

- Le service des RH devrait élaborer un plan opérationnel annuel s'harmonisant avec celui du conseil scolaire. Ce plan devrait comprendre des objectifs précis et mesurables ainsi que des indicateurs de réussite, et préciser les responsabilités et les échéances des activités principales.

3.2 Gestion des ressources humaines

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

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

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

Recrutement et embauche du personnel

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Pratique adoptée?
Les politiques de recrutement et les procédures administratives sont revues chaque année et alignées sur la planification du personnel appuyant le rendement des élèves. Les conseillères et conseillers scolaires ne siègent pas aux comités d'embauche, sauf pour l'embauche d'une direction de l'éducation, mais élaborent des politiques qui régissent la dotation en personnel et l'embauche.	Non

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Pratique adoptée?
Le conseil scolaire dispose de processus pour cerner et éliminer les préjugés discriminatoires et les barrières systémiques qui entravent la recherche, la sélection, l'embauche, le mentorat et l'avancement du personnel ainsi que les processus de planification de la relève. Le conseil scolaire procède à l'examen des systèmes d'emploi et s'efforce d'accroître la diversité de ses bassins de recrutement.	Oui
Les politiques d'embauche et les procédures pour les divers groupes d'employés sont harmonisées, et les gestionnaires du conseil scolaire en ont pris connaissance.	Oui

Relations de travail

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

Processus d'évaluation du rendement des employés

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

Méthodes et programmes de soutien de l'assiduité

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Pratique adoptée?
Le conseil scolaire a adopté les processus et les systèmes appropriés pour surveiller régulièrement l'assiduité du personnel.	Oui

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

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

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

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Pratique adoptée?
La direction des RH effectue régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions du régime d'avantages sociaux.	Non
Les données sur le personnel sont automatiquement synchronisées entre le conseil scolaire et les sociétés externes (c.-à-d. les données du RREO, d'OMERS et des fournisseurs de régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire).	Oui
Des politiques et modalités ont été mises en place afin que les régimes d'avantages sociaux du conseil soient bien gérés.	Oui

Surveiller la satisfaction du personnel

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Pratique adoptée?
Des enquêtes confidentielles sur la satisfaction des employées et des employés sont menées régulièrement.	Non

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Pratique adoptée?
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 élaboré une politique sur la sélection, le recrutement et l'embauche. La politique et les procédures prévoient que les pratiques liées à la sélection, au recrutement et à l'embauche devraient respecter les engagements du conseil scolaire sur l'équité en matière d'emploi. Le conseil scolaire maintient les processus en place pour cerner et éliminer les préjugés discriminatoires et les barrières systémiques qui entravent le recrutement, la sélection, l'embauche, le mentorat et l'avancement du personnel. Afin d'assurer la constance du processus de recrutement et d'embauche, la direction a également élaboré des lignes directrices pour la sélection, le recrutement et l'embauche de personnel. La politique et les lignes directrices sont affichées sur le site Web du conseil scolaire.

En raison de la baisse des effectifs, le conseil scolaire a limité ses activités de recrutement actif au cours des dernières années. La direction a souligné que le conseil scolaire peinait à recruter du personnel enseignant compétent dans la région, en particulier pour l'enseignement du français et de l'éducation technologique.

Les lignes directrices décrivent le processus de formation d'un comité de sélection, supervisé par la coordination des RH. Le comité de sélection est composé d'au moins trois membres, dont la superviseure ou le superviseur du poste et une administratrice ou un administrateur du conseil scolaire d'un autre établissement que celui où est offert le poste. Le service des ressources humaines définit les critères de sélection, les modèles et les formulaires que doit utiliser le comité de sélection.

Les lignes directrices indiquent en toutes lettres que la coordination des RH joue un rôle central dans toutes les activités de recrutement et d'embauche. Toutes les offres d'emploi doivent être soumises au service des RH, après quoi la coordination des RH prépare les annonces en collaboration avec la superviseure ou le superviseur du poste vacant. Toutes les embauches sont effectuées conformément aux règles établies dans le modèle d'affectation du personnel approuvé par le Conseil dans le cadre du processus d'élaboration du budget. L'administration principale doit approuver toute embauche faite en cours d'année pour remplacer un membre du personnel en poste. L'embauche de personnel supplémentaire doit être approuvée par le Conseil.

Le conseil scolaire affiche les offres d'emploi à l'externe dans la presse locale. Le comité de sélection élabore des questions d'entrevue pour les candidates et candidats sélectionnés en s'inspirant des questions d'entrevue normalisées proposées par le

service des RH. Le service se charge de vérifier les références des candidates et candidats. La présidence du comité de sélection informe celles et ceux qui n'ont pas été retenus et remet une recommandation d'embauche officielle à la coordination des RH. C'est elle qui fait une offre d'emploi officielle à la personne choisie. Le service des RH exige également une preuve récente de vérification des antécédents criminels. Les lignes directrices contiennent des modèles à suivre pour effectuer la vérification des références, les critères qui doivent guider la sélection et un modèle d'entrevue à durée prédéterminée.

La coordination des RH participe au comité de sélection pour les postes permanents (personnel enseignant et non enseignant), alors que les représentantes et représentants du conseil de parents et les conseillères et conseillers scolaires participent au comité d'embauche des directions d'école.

Pour le personnel enseignant et non enseignant suppléant, le processus d'embauche peut être mené à l'école même. Le service des RH prépare la trousse d'embauche, recueille et examine toute la documentation complétée, ce qui comprend les notes attribuées, les notes prises en cours d'entrevue et la vérification des références, pour s'assurer que le processus d'embauche habituel a été respecté.

Chaque école dispose d'une liste de personnel enseignant suppléant, mise à jour à l'aide de différentes sources. Par exemple, certaines personnes qui ont passé une entrevue pour un poste permanent pourraient être ajoutées à la liste de personnel enseignant suppléant. Chaque année au mois août, le conseil scolaire affiche des offres d'emploi pour des postes de suppléance, postes pour lesquels les entrevues sont menées à l'école même. La direction a souligné que des enseignantes et enseignants à la retraite peuvent être ajoutés à cette liste s'ils en font la demande.

Relations de travail

Le conseil scolaire entretient des relations de travail harmonieuses et maintient une communication ouverte avec les syndicats.

Le conseil scolaire a formé un seul comité patronal-syndical pour tous les groupes de négociation. Le comité est composé de la directrice de l'éducation, du surintendant de l'éducation, de la responsable pour la réussite des élèves et de la coordonnatrice des RH. Il se réunit une fois par mois, ou plus souvent selon les besoins. La direction a souligné que l'existence d'un seul comité patronal-syndical permet à la direction et aux représentantes et représentants syndicaux d'aborder les mêmes questions dans tous les groupes de négociation, en adoptant une approche cohérente. Le groupe de conciergerie ne compte pas de représentant local, mais la direction maintient une relation informelle avec le représentant qui se trouve à Thunder Bay. La direction a souligné que les réunions du comité patronal-syndical donnent l'occasion d'aborder les problèmes potentiels avant qu'ils ne s'enveniment et entraînent des griefs officiels.

La surintendante des affaires scolaires remplit le rôle de négociatrice en chef au nom du conseil scolaire au cours du processus de négociation. On fait également appel à d'autres cadres supérieurs du conseil scolaire au besoin. Les conseillères et conseillers scolaires ne participent pas au processus de négociation, mais contribuent à la définition des priorités du conseil scolaire. La direction les informe régulièrement des progrès réalisés pendant le processus de négociation. Le conseil scolaire fait appel à un consultant externe pour agir à titre de porte-parole du conseil scolaire.

La direction informe et conseille les membres du personnel qui jouent un rôle de supervision, ainsi que les administratrices et administrateurs d'école, sur les moyens d'éviter les griefs ou d'en réduire le nombre. Auparavant, il revenait à l'avocat du conseil scolaire de présenter au conseil de leadership les droits des employées et employés et les moyens d'éviter les griefs. Les questions liées au travail sont désormais abordées lors des réunions du conseil de leadership. L'administration principale les informe des griefs déposés par le passé afin d'éviter aux directions d'école et aux membres du personnel jouant un rôle de supervision de se trouver dans la même situation.

La coordonnatrice des RH est responsable de traiter tous les griefs et de veiller à ce que le processus respecte les dispositions des conventions collectives pour tous les groupes d'employés.

Processus d'évaluation du rendement des employés

Le conseil scolaire a établi un processus officiel d'évaluation du rendement pour le personnel enseignant, les directions d'école, les directions adjointes ainsi que le personnel de soutien. Toutefois, il n'existe pas de processus ni de procédure pour les surintendances, la direction de l'éducation et les autres cadres.

En conformité avec le document du ministère de l'Éducation intitulé *Appuyer l'excellence dans l'enseignement*, le conseil scolaire évalue son personnel enseignant chevronné tous les cinq ans. Le nouveau personnel enseignant est évalué au cours de la première et de la deuxième année dans le cadre du Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE). Les directions d'école doivent assurer le suivi de l'évaluation du personnel enseignant, à laquelle tous les membres du personnel enseignant doivent se soumettre aux cinq ans. Les directions d'école procèdent aux évaluations du rendement et transmettent les résultats au service des RH. Le service utilise un tableur pour effectuer le suivi des évaluations du rendement du personnel enseignant. Il revient aux directions d'école d'effectuer l'évaluation du rendement dans les délais requis. Au mois de septembre, le service des RH revoit le tableur de suivi et indique aux directions d'école les évaluations de rendement qui doivent être remises. Pour les nouveaux membres du personnel enseignant ayant terminé le PIPNE, le service des RH transmet les résultats à l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (OEEO).

La direction a établi une procédure officielle pour l'évaluation du rendement du personnel de soutien. Cette procédure est intégrée au modèle de référence utilisé par les superviseuses et superviseurs. L'évaluation du rendement du personnel de soutien est effectuée au moins tous les cinq ans. Les membres du personnel peuvent également exiger une évaluation supplémentaire au cours du cycle de cinq ans. Pour les nouveaux membres du personnel, l'évaluation est menée au cours des six premiers mois de la période probatoire. L'évaluation du rendement, après avoir été revue et approuvée par la personne responsable de la supervision et le membre du personnel évalué, est envoyée au service des RH. Si l'évaluation fait état d'un rendement insatisfaisant, la superviseuse ou le superviseur recommande des mesures d'amélioration, et le membre du personnel concerné dispose du temps nécessaire pour les mettre en pratique avant d'être de nouveau évalué. Le processus d'évaluation repose sur un modèle d'évaluation et un modèle de plan de croissance professionnelle.

Le processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes relève de la direction de l'éducation et du surintendant de l'éducation. Au moment de l'examen opérationnel, le processus existant était revu et mis à jour afin de le rendre conforme aux nouvelles lignes directrices du Ministère.

La direction a souligné que les problèmes disciplinaires étaient réglés un à un, en accord avec les dispositions des conventions collectives. Il n'existe aucune politique, procédure ou ligne directrice portant sur les mesures disciplinaires. La direction a précisé que par le passé, le conseil scolaire avait envisagé de former un comité disciplinaire dont le mandat aurait été d'établir une politique et des procédures disciplinaires officielles. L'avocat du conseil scolaire avait plutôt conseillé à la direction d'aborder les problèmes de cette nature au cas par cas. Il revient à la coordonnatrice des ressources humaines de résoudre les problèmes disciplinaires. En général, le processus exige la rédaction de lettres officielles et la tenue de rencontres avec la superviseuse immédiate ou le superviseur immédiat, la coordonnatrice des RH et une représentante syndicale ou un représentant syndical. Pour effectuer un congédiement, l'équipe d'administration principale doit également participer au processus.

L'administration principale fournit des mises à jour régulières au Conseil sur les griefs et les congédiements pendant les réunions à huis clos.

Le service des RH appuie les activités de perfectionnement professionnel du personnel des RH et des autres groupes d'employés, au besoin. Par exemple, le service des RH participe à la planification et à l'organisation des activités de perfectionnement professionnel pour le personnel non enseignant. Le surintendant de l'éducation est pour sa part responsable du perfectionnement professionnel pour le personnel enseignant et les aides-enseignantes et aides-enseignants, et s'appuie sur la rétroaction des syndicats et du personnel ainsi que sur les résultats des sondages.

Le personnel du service des RH et d'autres services administratifs du conseil scolaire offre régulièrement des activités de formation sur les différents systèmes et outils de technologie de l'information. Le personnel de bureau et les secrétaires participent à également à divers ateliers organisés par Northern Ontario Education Leaders (NOEL).

Le conseil scolaire a mis une application d'apprentissage en ligne pour enrichir la formation obligatoire. Le service des RH collabore avec le service des installations afin d'encourager l'utilisation du système pour la formation obligatoire.

Méthodes et programmes de soutien de l'assiduité

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

Il y plusieurs années, le conseil scolaire a intégré un module de suivi des présences à son système financier. Actuellement, les membres du personnel avisent leur supérieure immédiate ou supérieur immédiat quand ils prévoient être absents, et chaque école remplit des formulaires papier qui indiquent les codes d'absence. Le conseil scolaire a établi au moins 12 codes d'absence différents pour faciliter le suivi et l'analyse des données sur l'absentéisme. Les formulaires sont transmis au service des RH, et les données sont saisies manuellement par la commis à la paie. La direction a souligné que même si le module de suivi des présences du système financier permettait de comptabiliser les données directement dans les écoles, certains problèmes concernant l'intégrité des données et la qualité de la bande passante dans certaines régions du conseil scolaire pouvaient se poser. La direction devrait continuer à envisager différents modes de saisie des données dans les écoles, en vue d'améliorer l'efficacité du processus de suivi de l'assiduité.

Au moment de l'examen opérationnel, la direction a indiqué que les données sur l'assiduité étaient disponibles pour une année civile et une année scolaire entières. En comptabilisant ces données, le service des RH peut déterminer les tendances et les problèmes principaux en matière d'assiduité et en informer l'administration principale.

Le conseil scolaire n'a pas mis en œuvre de programme officiel d'encouragement à l'assiduité. Les directions d'école discutent de manière informelle avec les membres du personnel qui ont accumulé de nombreuses absences ou qui ont adopté des habitudes d'absentéisme, afin de déterminer la meilleure façon de les soutenir. Les bordereaux de paie des membres du personnel indiquent le nombre de jours de congé de maladie restants.

Le service des RH prévoit utiliser les données de suivi pour évaluer les possibilités de mettre en place un programme officiel d'encouragement à l'assiduité. La direction entend également collaborer étroitement avec les syndicats pour s'assurer que le programme de soutien de l'assiduité respecte les dispositions de la convention collective. Le service des RH prévoit présenter un rapport au Conseil et au comité patronal-syndical à la fin de 2010 afin de dresser un portrait du problème de l'absentéisme et de mettre en branle l'élaboration d'un programme officiel d'encouragement à l'assiduité.

Le conseil scolaire ne dispose pas d'un programme officiel de retour au travail. Cependant, le service des RH travaille personnellement avec chacun des membres du personnel pour établir des horaires de travail modifiés.

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

La fonction de la paie relève du service des RH. Afin d'assurer une répartition claire des tâches, la coordonnatrice des RH s'occupe des modifications aux dossiers des membres du personnel, tandis que la commis à la paie modifie les feuilles de paie. Sur un même tableur, la coordonnatrice des RH enregistre les modifications faites aux dossiers des membres du personnel, et la commis à la paie indique les changements qui doivent être apportés à la feuille de paie. Au cours de chaque période, la coordonnatrice des RH produit des rapports de vérification dans le système financier et des ressources humaines pour s'assurer que les feuilles de paie contiennent les renseignements personnels mis à jour.

Tout le personnel du conseil scolaire est inscrit au virement des salaires. Tous les virements sont effectués par les commis à la paie du conseil scolaire.

Le processus de classification des postes est décrit dans la trousse d'orientation remise à tous les membres du personnel nouvellement embauchés. La convention collective indique les échéances pour présenter une demande de mise à jour des compétences. Les membres du personnel sont responsables de transmettre les résultats du Conseil ontarien d'évaluation des qualifications (COEQ), sur lesquels se base la coordonnatrice des RH pour mettre à jour la classification des postes. Le service des RH ne conserve pas de données sur les compétences dans le système financier et des ressources humaines du conseil scolaire. Il utilise plutôt les résultats de la base de données de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (OEEO). Le service consulte également le registre de l'OEEO pour vérifier les qualifications du personnel enseignant nouvellement embauché.

Le conseil scolaire dispose de plans d'équité salariale à jour pour tous les groupes d'employés. L'équité salariale ne peut pas faire l'objet de griefs.

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Le conseil scolaire a recours aux services d'une consultante ou d'un consultant externe spécialisé en avantages sociaux pour négocier le renouvellement annuel de son entente avec le fournisseur d'avantages sociaux et comparer son régime actuel à celui des autres fournisseurs. La consultante ou le consultant en avantages sociaux fournit un rapport annuel au conseil scolaire. Ce dernier n'a cependant pas effectué de vérification indépendante pour s'assurer que le fournisseur se conforme aux conditions du régime d'avantages sociaux du conseil scolaire. Il y a deux ans, le conseil scolaire a effectué une vérification de son fournisseur d'avantages sociaux en adressant une demande de prix officielle.

Le service des RH veille à ce que tous les nouveaux membres du personnel adhèrent aux régimes d'avantages sociaux au cours du processus d'embauche. La coordination des RH dispose d'un tableur de suivi pour les nouvelles adhésions au régime d'avantages sociaux et s'en sert pour effectuer des comparaisons périodiques avec le fournisseur.

Le conseil scolaire a recours à un accès en ligne pour synchroniser les données avec le Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario (OMERS) et au système de gestion de l'information du personnel enseignant pour synchroniser les données avec le Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (RREO).

Le conseil scolaire a lancé plusieurs initiatives visant à réduire le coût des régimes d'avantages sociaux. Il a mis en oeuvre un programme de retour au travail, administré au cas par cas. Il a également mis sur pied un programme de consultation et d'aide à la famille, et organisé des ateliers mensuels destinés au personnel pour promouvoir le bien-être et l'adoption de saines habitudes de vie.

Surveiller la satisfaction du personnel

Le service des RH ne mène aucun sondage auprès des membres du personnel pour mesurer leur satisfaction. Le service des RH n'accorde pas non plus d'entrevue de fin d'emploi.

La direction a souligné que la reconnaissance et l'appréciation envers le personnel se traduisaient de différentes façons tout au long de l'année, lors des remises de prix de reconnaissance pour de longues années de service ou des journées de reconnaissance des secrétaires, par exemple.

Recommandations :

- La direction devrait revoir les politiques et les procédures d'embauche afin de préciser les rôles du personnel du conseil scolaire et des conseillères et conseillers scolaires dans le processus d'embauche. Ces derniers devraient

proposer des politiques stratégiques régissant la dotation en personnel et le recrutement, mais ne devraient pas siéger aux comités d'embauche, à l'exception de celui pour l'embauche de la direction de l'éducation.

- Le service des RH devrait élaborer un processus officiel d'évaluation du rendement pour le personnel de la direction, les surintendances et la direction de l'éducation. Le processus officiel devrait s'appuyer sur des politiques et des procédures documentées.
- Le service des RH devrait réévaluer la possibilité d'élaborer une procédure ou des lignes directrices officielles en matière de discipline qui respecteraient les dispositions des conventions collectives. La procédure ou les lignes directrices devraient être communiquées à tous les membres du personnel.
- La direction devrait mettre en œuvre un programme d'encouragement à l'assiduité officiel, qui mettrait à profit les données disponibles sur l'assiduité.
- La direction devrait élaborer un mécanisme permettant d'évaluer l'efficacité du processus et des programmes d'encouragement à l'assiduité et d'en rendre compte à l'administration principale et au Conseil.
- La direction devrait effectuer régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions du régime d'avantages sociaux.
- La direction devrait réaliser périodiquement des sondages confidentiels auprès des membres du personnel pour améliorer la communication avec ceux-ci et obtenir des données qui facilitent l'élaboration des plans de perfectionnement professionnel et des politiques en matière de ressources humaines.
- La direction devrait également mener des entrevues de fin d'emploi avec tous les membres du personnel qui quittent le conseil scolaire afin d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis. La direction devrait élaborer des politiques et procédures officielles d'entrevues de fin d'emploi.

3.3 Dotation en personnel / affectation du personnel

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

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

- vérifier qu'il existe des processus d'affectation optimale du personnel soutenus par un système efficace de soutien de l'assiduité;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

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

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	Pratique adoptée?
Les politiques et modalités du conseil scolaire régissent l'élaboration d'un plan de dotation en personnel et d'un processus d'affectation du personnel annuels qui tiennent compte des priorités du Conseil et des initiatives du Ministère.	Non
Le processus d'affectation du personnel permet de surveiller la conformité aux principaux paramètres politiques du Ministère ou du conseil scolaire, notamment : effectif des classes, temps de préparation, exigences des conventions collectives et autres orientations du Conseil.	Oui

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

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

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

Chaque année, le conseil scolaire applique des procédures uniformes pour la planification des besoins en ressources humaines et l'affectation du personnel. Toutefois, il n'existe aucune politique ou procédure officielle orientant ce processus. Les conseillères et conseillers scolaires proposent des orientations en ce qui concerne l'affectation annuelle du personnel, comme les programmes offerts, les classes regroupant des élèves de quatre années différentes et les dépenses allouées à l'éducation de l'enfance en difficulté.

Le processus d'affectation du personnel pour le palier élémentaire est mené en collaboration avec les directions d'école et dirigé par la surintendance de l'éducation. L'affectation du personnel pour le palier secondaire est déterminée selon un calcul à partir des dispositions de la convention collective. Le processus d'affectation du personnel pour le palier secondaire est dirigé par la responsable pour la réussite des élèves. La surintendance des affaires scolaires détermine l'affectation pour le personnel de soutien, tandis que la direction du service des installations établit un modèle d'affectation pour le personnel de conciergerie. La surintendance de l'éducation et la responsable de l'éducation de l'enfance en difficulté collaborent à l'élaboration d'un modèle pour l'affectation du personnel de l'éducation de l'enfance en difficulté.

Le processus d'affectation du personnel pour le palier élémentaire s'amorce par les prévisions de l'effectif, préparées par la surintendance des affaires scolaires en décembre. En se basant sur les prévisions préliminaires de l'effectif, les directions d'école fournissent des estimations de leurs besoins en matière de personnel, qui sont ensuite revues par la surintendance de l'éducation. L'affectation du personnel respecte tous les paramètres du Ministère et du Conseil. L'affectation du personnel du palier élémentaire est terminée en avril, conformément aux dispositions de la convention collective. La direction souligne que le processus d'affectation du personnel pour le palier secondaire est simple en raison du petit nombre d'écoles secondaires et de leur taille. Ce processus est complété en mai.

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

Les propositions détaillées d'affectation du personnel sont présentées au Conseil. Une fois approuvées par le Conseil, les propositions servent de modèles à la coordination des RH pour la suite du processus de dotation.

Le service des RH doit s'assurer que la dotation en personnel s'effectue conformément aux modèles d'affectation approuvés par le Conseil. Le service compare régulièrement le modèle approuvé par le Conseil et les données sur la paie et les ressources humaines, afin d'éviter d'embaucher du personnel supplémentaire excédant le modèle d'affectation approuvé. De plus, la direction présente régulièrement des rapports au

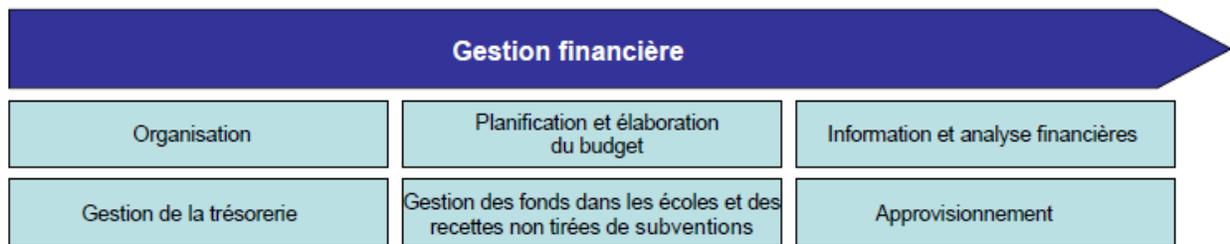
Conseil en utilisant les formats recommandés par le Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP). La surintendance des affaires scolaires veille également à ce que la dotation en personnel soit conforme au budget approuvé.

La direction a souligné qu'aucun ajustement majeur en personnel n'a été nécessaire durant l'année, puisque les prévisions de l'effectif du conseil scolaire étaient justes. Si des ajustements sont nécessaires en début d'année, ils sont effectués dans les deux premières semaines. L'effectif est suivi de près jusqu'à la fin du mois d'octobre.

Recommandation :

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

4. Gestion financière – Conclusions et recommandations



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

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

4.1 Organisation des finances

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

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

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

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Surveillance et communication des politiques

Principales pratiques liées à l'organisation des finances	Pratique adoptée?
La direction du service des finances s'est dotée de procédés lui permettant de s'assurer que les membres du personnel et les cadres respectent la politique en matière de finances.	Oui
La direction offre régulièrement, selon un calendrier établi, des séances de sensibilisation aux politiques et modalités financières, des séances de formation et de perfectionnement professionnel.	Oui

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Chaque année, le service des finances exécute un processus informel pour définir ses objectifs opérationnels. La direction des finances souligne que les activités annuelles du service respectent les exigences et les échéances du ministère de l'Éducation en

matière de rapports financiers. Le service établit également un calendrier de ses activités chaque mois. Toutefois, il ne s'est pas doté d'un plan opérationnel comportant des objectifs précis et mesurables, des responsabilités et des échéances.

Le Conseil ne compte pas de comité consacré aux questions financières. Toutefois, il a nommé une personne responsable des finances qui reçoit et examine tous les rapports périodiques portant sur les aspects financiers des activités du conseil scolaire, avant qu'ils ne soient présentés au Conseil. Cette personne reçoit également des données mensuelles précises sur les passages de chèques.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service des finances est composé d'une direction de la comptabilité, d'une commis aux comptes créditeurs à temps partiel et d'une commis à la comptabilité; il rend compte à la surintendance des affaires scolaires. Au moment de l'examen opérationnel, la surintendance des affaires scolaires se préparait à passer le flambeau. C'est l'ancienne directrice de la comptabilité qui a été choisie pour prendre la relève de la surintendance des affaires scolaires.

La surintendante des affaires scolaires détient l'expérience, les compétences et la formation appropriées pour remplir ces fonctions. La nouvelle directrice de la comptabilité possède un titre professionnel et l'expérience pertinente.

Surveillance et communication des politiques

Le service des finances est responsable de mettre en œuvre les politiques du Conseil qui touchent l'achat, la vérification interne, les cartes de crédit institutionnelles, les frais de déplacement et les rapports financiers. Toutes les politiques sont affichées sur le site Web du conseil scolaire.

Le service a instauré plusieurs processus centralisés qui permettent au personnel du service des finances de surveiller la conformité aux politiques et aux procédures en vigueur. La direction veille par divers moyens à ce que le personnel connaisse et comprenne les politiques et les procédures du service. Le personnel du service des finances assiste régulièrement au forum sur le leadership pour informer les directions d'école sur les questions émergentes, les politiques et les procédures. Le service envoie régulièrement des notes de service sur des politiques et procédures précises aux membres du personnel concernés. Il offre également de la formation individuelle et en groupe aux secrétaires d'école. La formation est aussi offerte en ligne grâce aux systèmes en ligne du conseil scolaire, comme le système de gestion de l'encaisse. Les secrétaires chevronnées offrent parfois des formations sur des politiques et des procédures précises ainsi que l'utilisation des systèmes informatiques pour le personnel nouvellement embauché.

Recommandation :

- Le service des finances devrait élaborer un plan opérationnel annuel s'harmonisant avec le plan opérationnel annuel du conseil scolaire. Ce plan devrait comprendre des objectifs et des indicateurs précis et mesurables, et préciser les responsabilités et les échéances des activités principales.

4.2 Planification et élaboration du budget

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

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

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

Processus d'élaboration du budget annuel

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

Atténuation des risques et approbation du Conseil

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

Processus d'élaboration du budget annuel

Au cours des dernières années, la surintendance des affaires scolaires avait l'habitude de présenter officiellement le processus d'élaboration du budget au Conseil en janvier. Cette présentation visait à informer les membres nouvellement élus sur le processus d'élaboration du budget. Elle n'avait toutefois pas lieu chaque année. La direction a indiqué que les conseillères et conseillers scolaires possédaient une connaissance suffisante du processus d'élaboration du budget et que l'administration principale les tenait informés des étapes importantes du processus, à l'occasion de présentations régulières.

Le processus d'élaboration du budget commence en décembre, par les prévisions initiales de l'effectif, qui s'appuient sur les tendances observées dans le passé. Il revient à la surintendance des affaires scolaires de préparer les prévisions annuelles de l'effectif. Celles-ci sont ensuite transmises aux directions d'école, pour qu'elles donnent leurs commentaires.

Entre janvier et mars, le service des finances évalue les recettes, en fonction des données antérieures sur les recettes tirées ou non de subventions. Au cours de cette période, le service des finances prépare les prévisions budgétaires pour les écoles et les services, puis envoie des modèles à chacun. Les budgets des écoles sont établis en fonction de l'allocation par élève accordée. Le modèle contient par ailleurs les données sur l'allocation budgétaire totale du budget de l'année précédente. Les formulaires de budget doivent être retournés, dûment remplis, au service des finances avant le mois d'avril. L'administration principale se réunit ensuite pour déterminer où seront investis les fonds supplémentaires, en fonction des formulaires de budget remplis par les services. L'équipe d'administration principale choisit également les projets qui recevront des subventions pour d'autres programmes d'enseignement (APE). En février et en mars, la surintendance des affaires scolaires évalue le budget alloué aux salaires et aux avantages sociaux, en fonction des données relatives aux coûts tirées de la feuille de

paie de chaque membre du personnel. Le service des finances établit le budget sur un tableur Excel.

La direction présente un rapport sur les annonces des Subventions pour les besoins des élèves (SBE) au Conseil, si des changements importants sont apportés au financement. De tels rapports ne sont donc pas présentés chaque année. En avril et en mai, dans le cadre du processus d'élaboration du budget, la direction soumet à l'approbation du Conseil des propositions relatives à la dotation en personnel pour les paliers élémentaire et secondaire. Les conseillères et conseillers scolaires disposent du temps nécessaire pour consulter et comprendre les modèles de dotation en personnel. Les prévisions budgétaires finales et autres modèles d'affectation du personnel sont présentés au Conseil en juin pour approbation définitive. Tout au long du processus d'élaboration du budget, les conseillères et conseillers scolaires sont invités à donner leurs commentaires à l'occasion des discussions engagées avec l'administration principale sur de nouveaux projets et initiatives.

La direction a souligné que le conseil scolaire n'a pas inclus de processus de consultation publique élargi dans le processus d'élaboration du budget. Toutefois, on recueille les commentaires du Comité consultatif pour l'enfance en difficulté (CCED) et du comité consultatif sur l'éducation des Autochtones. Les directions d'école consultent également les conseils de parents avant de compléter leurs prévisions budgétaires.

Atténuation des risques et approbation du Conseil

La direction intègre tous les risques aux prévisions budgétaires. Elle discute des différents risques (comme les gratifications de retraite) avec les conseillères et conseillers scolaires tout au long du processus d'élaboration du budget. Cependant, la direction ne consigne pas officiellement les risques, ni les stratégies d'atténuation proposées. La direction a souligné qu'elle adoptait en général une approche prudente à l'égard des prévisions budgétaires et de l'effectif.

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

Au début du cycle budgétaire :

- Dépenses importantes qui ne sont pas explicitement mentionnées dans le budget, mais qui peuvent survenir de façon imprévisible.
- Probabilité de réalisation de chaque risque indiqué au budget et ampleur des répercussions sur le budget si le risque se concrétise.

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

Pendant le cycle budgétaire :

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

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

Le conseil scolaire dispose de différents fonds de réserve. Il possède une réserve pour fonds de caisse en cas d'augmentation imprévue des coûts. Il dispose également d'une réserve d'assurance et de réserves assujetties à des restrictions pour les projets d'immobilisations. Le conseil scolaire a également constitué un fonds de réserve pour les installations et les services techniques afin de réserver une petite partie des fonds consacrés aux travaux de réfection pour faire face à des coûts d'entretien imprévus. L'utilisation de ces fonds est sujette à l'approbation du Conseil.

Recommandations :

- La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant le format suggéré dans la section 4.2 du présent rapport. Un plan ou un rapport officiel de gestion des risques, périodiquement revu et actualisé, présenterait entre autres des stratégies permettant d'atténuer le risque que les dépenses soient supérieures aux niveaux budgétisés.
- La direction devrait envisager de faire une présentation générale annuelle du processus budgétaire (comprenant un aperçu des échéances et des étapes du budget) au Conseil. Cette mesure permettrait d'expliquer clairement le processus d'élaboration du budget aux conseillères et conseillers scolaires et de veiller à ce qu'il soit bien compris. La direction devrait également les tenir informés, tout au long du processus, des principales étapes en cours. Les conseillères et

conseillers scolaires auraient alors l'occasion de donner une rétroaction formelle en plus d'approfondir leur compréhension des prévisions budgétaires provisoires soumises pour approbation en juin.

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 ».

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

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

Rapports financiers intermédiaires et annuel

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

Vérification

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

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

Le conseil scolaire possède un système intégré d'information financière qui fournit à temps des renseignements utiles et précis à la direction, au personnel scolaire et aux conseillères et conseillers scolaires. Le système a été mis en place il y a plusieurs années. Le conseil scolaire utilise les modules suivants du système : comptabilité, grand livre général, comptes créditeurs, ressources humaines, paie, approvisionnement et comptes débiteurs.

La directrice de la comptabilité a la responsabilité d'entrer les nouveaux codes de compte du grand livre général dans le système financier.

Rapports financiers intermédiaires et annuel

En 2009, le conseil scolaire a adopté le modèle de rapport financier intermédiaire élaboré par le Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP). Au moment de l'examen opérationnel, la direction avait utilisé le modèle pendant une période de référence complète. La direction a reçu des commentaires favorables de la part des conseillères et conseillers scolaires au sujet de la cohérence et de la structure des renseignements présentés.

L'administration principale revoit tous les rapports financiers intérimaires pendant la réunion où est établi l'ordre du jour, avant d'être soumis au Conseil. Toutefois, les rapports ne sont pas officiellement approuvés ni signés par la direction de l'éducation et la surintendance des affaires scolaires.

En plus des rapports financiers intérimaires, le service des finances prépare des rapports mensuels sur le décaissement pour le Conseil. Chaque rapport contient une description détaillée des décaissements, y compris des chèques, des transferts électroniques de fonds, des paies et du registre des chèques, et est remis à la personne responsable des finances.

Tous les responsables budgétaires ont accès à leur centre de coûts par le système financier du conseil scolaire, ce qui permet aux administratrices et administrateurs de surveiller leur budget de près. Le service des finances surveille régulièrement les dépenses en fonction du budget total alloué à chaque centre de coûts. À la fin de l'année, le service des finances procède à une vérification pour s'assurer que les allocations budgétaires n'ont pas été dépassées. Le système financier ne prévient pas automatiquement les dépassements de budgets. Il revient aux responsables budgétaires de veiller à ce que les dépenses respectent le budget établi. Les membres du personnel du service des finances aident les responsables budgétaires à utiliser le système financier pour surveiller le budget. Ils collaborent également avec les responsables budgétaires pour faire face aux pressions budgétaires imprévues qui surviennent au cours de l'année.

Le conseil scolaire respecte les échéances établies de présentation des budgets, des prévisions budgétaires révisées et des états financiers au Ministère.

Vérification

Le conseil scolaire ne compte pas de fonction de vérification interne indépendante. La direction a tenu le Conseil informé des progrès accomplis dans la mise en œuvre d'un modèle de vérification interne régionale.

Le service des finances du conseil scolaire a effectué des vérifications internes sur différents aspects des opérations du conseil scolaire, en portant une attention particulière aux fonds dans les écoles. Le conseil scolaire s'est doté d'une politique et de lignes directrices afin d'encadrer le processus de vérification interne. Chaque année, au mois de janvier, la direction de la comptabilité et l'équipe d'administration principale se réunissent afin d'élaborer un plan annuel de vérification interne. Les conseillères et conseillers scolaires ont aussi l'occasion de donner leurs commentaires et ainsi de contribuer à l'élaboration du plan. Ce dernier indique les écoles et les services qui doivent faire l'objet d'une vérification et est communiqué à l'ensemble du conseil scolaire. La vérification de base des écoles comprend l'examen de l'effectif, de l'inventaire des biens mobiliers, du processus de facturation des achats et du traitement de l'encaisse. Au terme de la vérification, la direction de la comptabilité discute des résultats avec les directions d'école. Elle prépare ensuite un rapport préliminaire sur les résultats de toutes les vérifications effectuées au cours de l'année, en incluant les commentaires des directions d'école. Le rapport final est présenté au Conseil en juin. Les principales conclusions, observations et recommandations d'amélioration contenues dans le rapport final sont transmises à l'ensemble du conseil scolaire. Les vérifications ont lieu tous les cinq ans.

Actuellement, les vérificatrices et vérificateurs externes du conseil scolaire présentent leurs rapports au Conseil. Ce dernier peut organiser des réunions à huis clos, mais la

direction a indiqué que les vérificatrices et vérificateurs externes n'en avaient pas fait la demande. Après avoir procédé à la vérification, ils rédigent une lettre dans laquelle ils présentent leurs conclusions et leurs recommandations. Ils les présentent ensuite au Conseil, en soulignant les problèmes soulevés dans la lettre de recommandations, ainsi que les améliorations observées à la suite des recommandations formulées l'année précédente. Le conseil scolaire entretient une relation de longue date avec les services de vérification externe. La direction devrait envisager de rédiger une réponse officielle à la lettre de recommandations.

Au moment de l'examen opérationnel, le Conseil a admis ne pas avoir formé de comité de vérification, mais qu'il participait activement à l'initiative de vérification régionale du Ministère. La direction connaît le nouveau règlement sur les comités de vérification et indique qu'un comité de vérification autonome, auquel participeront des consultantes et consultants externes, verra bientôt le jour.

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

- le processus de nomination des membres;
- l'obligation de compter des membres externes;
- la durée des mandats;
- les responsabilités et les pouvoirs du comité;
- les exigences relatives à l'établissement de rapports;
- la date de la première réunion des comités de vérification (31 mars 2011).

Le conseil scolaire devrait recruter des membres externes qualifiés qui pourraient aider les conseillères et conseillers scolaires membres du comité de vérification à comprendre en quoi consistent des processus rigoureux de contrôle opérationnel et de comptabilité interne. Les consultantes ou consultants externes n'auraient pas le droit de vote, la loi actuelle qui régit les comités permanents ne le conférant qu'aux conseillères et conseillers scolaires. Le conseil scolaire miserait alors sur la participation d'un tiers objectif lors de l'examen des états financiers, du rapport de vérification et des rapports produits en cours d'année par la direction.

Le conseil scolaire devrait approfondir sa connaissance du nouveau règlement sur les comités de vérification ainsi que de l'initiative de vérification interne du Ministère, laquelle recommande la formation d'équipes régionales de vérification interne, de

même que l'adoption d'une procédure d'évaluation du risque ciblant les zones prioritaires qui devraient être soumises à une vérification interne.

Les plans de vérification interne annuelle devraient être clairement documentés, et la direction devrait faire le suivi des recommandations proposées dans les rapports de vérification interne et prendre des mesures à cet égard. Une fois établis, les plans de vérification devraient également être approuvés par le comité de vérification.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait adopter des procédures d'approbation des rapports financiers intermédiaires et mettre en place un processus de signature officielle de ces rapports par la haute direction.
- La direction devrait poursuivre sa collaboration avec l'équipe de vérification régionale pour élaborer une procédure d'évaluation du risque ciblant les zones prioritaires qui devraient être soumises à une vérification interne.
- La direction devrait collaborer avec l'équipe de vérification régionale pour veiller à la documentation détaillée des plans de vérification annuelle. La direction devrait faire un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prendre des mesures à ce propos. Si la direction choisit de ne pas mettre en œuvre certaines recommandations et d'assumer les risques liés aux conclusions du rapport, elle devrait fournir une justification détaillée et la faire approuver par le comité de vérification.
- Le Conseil devrait former un comité de vérification et recruter des consultants externes pour y siéger, conformément au nouveau règlement sur les comités de vérification.

4.4 Gestion de la trésorerie

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

- déterminer s'il existe des processus permettant l'utilisation optimale de l'encaisse, des investissements et des emprunts dans le conseil scolaire;
- déterminer s'il existe des contrôles internes suffisants pour appuyer la gestion de l'encaisse, des investissements et des emprunts;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

Gestion de l'encaisse et des investissements

Principales pratiques liées à la gestion de la trésorerie	Pratique adoptée?
Existence d'un processus de gestion de l'encaisse qui permet de maximiser les recettes en intérêts et d'effectuer des investissements à court terme, lorsque ceux-ci sont judicieux, pour veiller à ce que les frais de service de la dette puissent être payés à échéance.	Oui
Les activités de gestion de l'encaisse sont regroupées dans un seul établissement financier, dans la mesure du possible.	Oui
La direction communique périodiquement au conseil les résultats des activités d'investissement et toute politique d'investissement approuvée par ce dernier.	Non
La direction compare périodiquement les conditions bancaires du conseil scolaire à celles de conseils scolaires de taille semblable.	Oui
La direction surveille les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements et possède un plan pour atténuer ces risques.	Oui

Gestion de l'encaisse et des investissements

Le conseil scolaire dispose de liquidités oisives. La direction a souligné qu'en raison des ressources administratives limitées du service des finances, les liquidités excédentaires n'étaient pas surveillées étroitement et placées dans les comptes à rendement maximal. La directrice de la comptabilité et le conseil scolaire tentent de trouver de nouveaux processus et options bancaires qui garantiraient un rendement maximal pour les liquidités oisives, sans nécessiter de surveillance rapprochée.

Le service des finances n'effectue pas de prévisions de trésorerie. La directrice de la comptabilité s'assure qu'il y a suffisamment de fonds pour effectuer les paiements à court terme.

La commis à la comptabilité effectue des rapprochements bancaires mensuels, que la directrice approuve.

En 2009, le conseil scolaire a changé d'institution financière au moyen d'un processus d'approvisionnement concurrentiel. De plus, la direction compare régulièrement les conditions bancaires des autres conseils scolaires au moyen du sondage de l'OASBO.

Le conseil scolaire détient un compte principal, un compte pour les gratifications de retraite et plusieurs comptes en fiducie. En raison de l'étendue géographique du conseil scolaire, les écoles ne peuvent faire affaire avec la même succursale et traitent avec leur établissement financier local.

La direction a souligné que le conseil scolaire prend part à des activités d'investissement limitées. Il ne s'est d'ailleurs doté d'aucun énoncé de politique officiel sur les activités d'investissement.

Le conseil scolaire surveille et réduit de plusieurs façons les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements. Les transferts électroniques sont rarement utilisés et nécessitent l'autorisation de la directrice de la comptabilité, ainsi que la signature de la surintendante des affaires scolaires. Le conseil scolaire ne libelle jamais de chèques manuellement. La direction n'a observé aucun problème ou activité frauduleuse en lien avec la gestion de l'encaisse. Tous les soirs, la directrice de la comptabilité effectue des copies de sauvegarde des données du système financier.

Recommandation:

- Le conseil scolaire devrait élaborer une politique et des procédures officielles d'investissement. La direction devrait communiquer périodiquement au Conseil les résultats des activités d'investissement, conformément à la politique d'investissement.

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

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

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

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

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

Gestion des fonds dans les écoles

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

Gestion des recettes non tirées de subventions

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

Gestion des fonds dans les écoles

Le conseil scolaire ne s'est pas doté de politique ni de procédure de gestion des fonds générés par les écoles. Toutefois, il existe une politique et des lignes directrices de gestion sur les activités de financement.

La direction suit des processus normalisés pour assurer le suivi des fonds générés par les écoles et l'établissement de rapports sur les recettes et les dépenses. Le conseil scolaire a implanté un logiciel spécialisé pour favoriser la gestion de l'encaisse des écoles. Le service des finances procède régulièrement à des vérifications informelles des transactions à l'aide du logiciel, ce qui assure l'exactitude des transactions et contribue à la responsabilisation des écoles. Il effectue également des vérifications périodiques des fonds dans les écoles afin de repérer toute irrégularité dans leur gestion et de présenter des recommandations aux écoles qui ont fait l'objet de la vérification, ainsi qu'à l'ensemble du conseil scolaire.

Les directions d'école sont responsables de l'approbation des rapprochements bancaires mensuels. Chaque année, les directions d'école présentent le rapprochement bancaire du mois de juin et le relevé bancaire des mois de juillet et d'août. Toutes les écoles disposent d'un ou de deux comptes pour les fonds générés par les écoles. La création d'un deuxième compte n'est autorisée que pour les fonds amassés au moyen de loteries.

La politique du conseil scolaire sur le financement renferme une définition générale des catégories d'activités permises. Les directives en matière de gestion des activités de financement fournissent une description générale des principales procédures à respecter pour la gestion des fonds dans les écoles. Elles mentionnent à plusieurs reprises qu'il revient à la surintendance des affaires scolaires d'établir des procédures précises pour les écoles et les conseils d'école. Toutefois, il n'existe aucune procédure détaillée et documentée pour le traitement, la gestion et la déclaration des fonds générés par les écoles.

Gestion des recettes non tirées de subventions

Outre les subventions, le conseil scolaire tire principalement ses recettes des droits de scolarité, des baux à long terme et de subventions pour d'autres programmes d'enseignement (APE) annoncés par le Ministère. La direction a souligné que les coûts associés à l'utilisation communautaire des installations scolaires sont couverts par l'Allocation pour l'utilisation communautaire des installations scolaires.

La direction a également indiqué que par le passé, les droits de scolarité en souffrance atteignaient un montant important. Au moment de l'examen opérationnel, tous les arriérés étaient à jour. Le conseil scolaire perd beaucoup de temps et d'énergie pour récupérer ces sommes, et son équipe d'administration cherche constamment de nouveaux moyens pour assurer le respect des échéances de paiement à l'avenir.

Le conseil scolaire conclut des ententes de location au cas par cas pour les baux à long terme. La direction a souligné que le conseil scolaire n'avait pas éprouvé de problèmes en lien avec le paiement des frais de location.

Il existe une politique et des lignes directrices sur l'utilisation des installations scolaires par la communauté. Le conseil scolaire a embauché une coordonnatrice à temps partiel des services de liaison sur l'utilisation communautaire des installations scolaires afin d'élaborer un nouveau programme. Le conseil scolaire se base sur les lignes directrices du Ministère pour établir les rôles et responsabilités de la coordonnatrice. En septembre 2010, le conseil scolaire a mis en place un système de réservation en ligne. La coordonnatrice offre du soutien et de la formation aux directions d'école pour l'utilisation de ce nouveau système.

À l'aide de données antérieures, la direction évalue les recettes non tirées de subventions dans le cadre du processus d'élaboration du budget.

La directrice de la comptabilité est responsable de la coordination de tous les APE. Après l'annonce des subventions APE, elle rencontre tous les membres du personnel concernés par la gestion des subventions APE, ce qui comprend la directrice de l'éducation, le surintendant de l'éducation, la surintendante des affaires scolaires, la responsable pour la réussite des élèves, la responsable de la littératie et de la numératie et la responsable de l'éducation de l'enfance en difficulté, afin d'établir le budget initial et le calendrier pour chaque subvention APE. De plus, ce groupe vérifie périodiquement le calendrier des autres subventions.

Le service des finances dispose d'un tableur pour faire le suivi des subventions APE. Ce tableur est affiché sur le disque partagé du conseil scolaire, accompagné de chaque entente APE. Le tableur indique les projets, les codes de coût du budget, les échéances des rapports et les personnes responsables. Il comporte également une fonction automatique de rappel pour les rapports qui doivent bientôt être remis, ou pour ceux qui sont déjà en retard. La directrice de la comptabilité a conçu un guide des procédures à respecter dans le cadre de projets à l'intention des administrateurs (*Initiatives Procedures Manual for Administrators*), qui présente en détail les procédures à suivre pour le traitement des contrats, l'utilisation du tableur central de suivi, l'ouverture de comptes, les bons de commande, les possibilités de perfectionnement professionnel et l'établissement de rapports.

En 2010, la direction a mis en œuvre un nouveau processus afin d'assurer le suivi des coûts engendrés par les projets et initiatives financés par les subventions APE. Par exemple, l'organisateur d'une activité de perfectionnement professionnel en lien avec de tels projets et initiatives fait signer une feuille de présence à chaque participant, sur laquelle on indique si du personnel enseignant suppléant a été requis. On remet ensuite la feuille au service des finances, puis consigne les coûts de participation du personnel suppléant en indiquant le code budgétaire approprié.

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait élaborer une politique et des procédures officielles sur la gestion des fonds générés par les écoles. Il serait alors doté de mesures de contrôle adéquates pour préserver les fonds dans les écoles et coordonner la déclaration annuelle des recettes et des dépenses des écoles et des conseils d'école. La direction devrait envisager de suivre les lignes directrices relatives aux fonds générés par les écoles mises au point par l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO) pour l'élaboration de procédures.

4.6 Approvisionnement

L'examen des processus d'approvisionnement vise à :

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

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

Politiques et modalités

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

Participation à des initiatives d'achats groupés

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

Niveaux de pouvoir d'achat

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

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

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

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

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Pratique adoptée?
Le service des finances du conseil scolaire effectue un triple rapprochement (bon de commande, réception / facture et inspection) avant de payer les factures.	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	Pratique adoptée?
La direction maximise le recours au transfert électronique de fonds (TEF) pour payer ses fournisseurs.	Non

Politiques et modalités

Le conseil scolaire a mis en place des politiques et des lignes directrices pour les achats, les déplacements et l'accueil. En 2010, la politique d'achat a été revue en fonction des *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement dans le secteur parapublic* du gouvernement de l'Ontario. Dans le cadre du processus d'examen de la politique d'achat, le conseil scolaire a également adopté un code d'éthique. Selon la politique, tous les membres du personnel qui participent aux activités de la chaîne d'approvisionnement doivent respecter le Code d'éthique pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement du secteur parapublic de l'Ontario. La politique indique également que le conseil scolaire doit se conformer aux Politiques et procédures relatives à l'approvisionnement du secteur parapublic du gouvernement de l'Ontario. Le code d'éthique et les lignes directrices sont annexés à la politique du conseil scolaire. La politique et les lignes directrices révisées sont affichées sur le site Web du conseil scolaire.

À la suite de la mise à jour de la politique d'achat et des lignes directrices, le service des installations et le service des technologies de l'information, deux services qui effectuent la plupart des achats pour le conseil scolaire, ont assisté à des séances d'information et de discussion. Le service des finances a également envoyé des notes de service aux secrétaires d'école et la politique mise à jour aux directions d'école, avant le début de l'année scolaire. La politique et les lignes directrices ont également été communiquées à tous les membres du personnel de l'administration centrale lors d'une réunion ordinaire du personnel.

La politique d'achat prévoit le recours au processus d'achat non concurrentiel si :

- le nombre de soumissions concurrentielles souhaité n'est pas atteint;
- l'achat d'une marque ou d'un modèle en particulier est préférable pour assurer la compatibilité avec l'équipement ou les procédures en place.
- le recours à un fournisseur en particulier est préférable, pour des raisons liées au service ou à la livraison.

La direction a souligné que le prix constitue le principal critère à respecter pour l'attribution d'un contrat. Cependant, d'autres facteurs peuvent être pris en compte, comme la qualité du service.

Le conseil scolaire a établi les seuils suivants pour les achats concurrentiels :

- Moins de 5 000 \$ – les achats s'effectuent à l'aide de bons de commande, directement par la direction du service, la direction d'école ou un acheteur désigné.
- Entre 5 000 \$ et 99 999 \$ – les achats s'effectuent à l'aide de bons de commande, après l'obtention trois offres de prix écrites ou plus.
- 100 000 \$ ou plus – les achats doivent s'effectuer au terme d'un processus d'appel d'offres.

Le conseil scolaire ne compte pas de fonction d'achat centralisée. Le service des installations et le service des TI effectuent la plupart des achats pour le conseil scolaire et gèrent le processus d'achat pour les services. La direction a souligné que le seuil de 100 000 \$ pour les appels d'offres est rarement atteint. Les achats faits par appel d'offres sont généralement effectués par le service des installations pour des projets de construction et d'immobilisations. Si un appel d'offres est lancé, il est habituellement affiché dans des publications spécialisées. Les architectes peuvent également informer les entrepreneurs généraux des appels d'offres ouverts. La direction a souligné que le service du transport utilise maintenant le service MERX pour annoncer les appels d'offres. Cette approche sera étudiée par la direction et pourrait être employée pour tous les appels d'offres lancés par le conseil scolaire.

La direction connaît les possibilités offertes par le Marché éducationnel collaboratif de l'Ontario (MECO). Toutefois, le recours au MECO nécessiterait une formation approfondie et des efforts importants. La direction ne dispose pas de ressources administratives suffisantes pour mettre cette initiative sur pied.

Participation à des initiatives d'achats groupés

La politique et les lignes directrices relatives aux achats prévoient que le conseil scolaire peut conclure des ententes d'achats groupés avec d'autres organismes publics. La direction a indiqué que le conseil scolaire a étudié différentes possibilités d'achats groupés. Toutefois, en raison de l'étendue géographique du conseil scolaire et du volume des achats, la direction a évalué que le conseil scolaire aurait besoin d'installations d'entreposage pour tirer profit des ententes d'achats groupés. La direction garde un œil sur les occasions d'achats groupés, y compris les contrats du MECO et les ententes avec les fournisseurs attirés du gouvernement de l'Ontario.

Niveaux de pouvoir d'achat

La politique et les lignes directrices en matière relatives aux achats du conseil scolaire ont établi les niveaux d'approbation suivants :

- les conseillères et conseillers scolaires doivent approuver le choix des fournisseurs ou des entrepreneurs pour les achats ou les projets de construction dont la valeur est supérieure ou égale à 500 000 \$;
- la surintendante des affaires scolaires ou une représentante ou un représentant doit approuver les achats dont la valeur varie entre 100 000 \$ et 99 999 \$;
- la surintendante des affaires scolaires établit les limites d'achat des membres du personnel pour les achats de 100 000 \$ et plus.

La direction a observé qu'à l'heure actuelle, tous les achats de plus de 5 000 \$ sont approuvés par la directrice de la comptabilité et la surintendante des affaires scolaire. La section de la politique d'achat qui porte sur les limites d'achat précise que les directions de service, les directions d'école ou la personne désignée traitent les achats de 5 000 \$ et moins, effectués à l'aide de bons de commande.

Les niveaux de pouvoir d'achat sont inscrits dans le système financier du conseil scolaire. De plus, on désigne la commis à la comptabilité pour agir à titre d'acheteuse dans le système financier. Tous les bons de commande sont d'abord envoyés à la commis à la comptabilité de façon à en vérifier l'exactitude avant de les soumettre pour approbation. Le demandeur doit obtenir des offres de prix écrites pour certains achats avant de les présenter au service des finances à des fins d'examen. La directrice de la comptabilité revoit tous les bons de commande de plus de 5 000 \$ à l'occasion du processus de vérification des écoles.

La supérieure immédiate ou le supérieur immédiat approuve le remboursement des dépenses et des frais de déplacement. Si les dépenses sont liées à une initiative en particulier, la personne responsable de cette initiative vérifie les reçus. La commis aux comptes créditeurs veille à ce que les dépenses respectent les dispositions de la politique. La direction a souligné que le conseil scolaire avait récemment procédé à une vérification des dépenses des quatre dernières années. La surintendance des affaires scolaires approuve les dépenses des conseillères et conseillers et celles de la direction de l'éducation. La présidente du Conseil a officiellement délégué la surintendante des affaires scolaires pour l'approbation des dépenses de la direction de l'éducation. La politique du conseil scolaire en ce qui a trait aux dépenses et aux frais de déplacement s'applique à tout le personnel, ainsi qu'aux conseillères et conseillers scolaires.

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

Le conseil scolaire n'utilise pas les cartes de crédit pour petits achats. La direction a indiqué qu'elle avait déjà envisagé l'emploi de telles cartes de crédit, mais qu'elle n'y avait pas vu d'avantages considérables.

La direction de l'éducation, la coordination à la réussite des élèves et les deux surintendances disposent chacune d'une carte de crédit institutionnelle. Elles les emploient principalement pour payer les frais de déplacement. Le conseil scolaire s'est doté d'une politique officielle pour les cartes de crédit institutionnelles. Le processus de remboursement est encadré par la politique d'achat du conseil scolaire et les lignes directrices sur les déplacements, l'accueil et les dépenses. Les dépenses faites au moyen d'une carte de crédit institutionnelle sont approuvées par la superviseure ou le superviseur du détenteur de ladite carte, et la surintendante des affaires scolaires approuve celles de la directrice de l'éducation, une responsabilité que lui a confiée la présidente du Conseil.

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

Dans les écoles, les bons de commande sont remplis par le personnel enseignant ou le secrétariat de l'école. La commis à la comptabilité vérifie tous les bons de commande au moment de saisir les données dans le système. Après vérification de la commis, les directions d'école et les directions de service approuvent les achats. Tous les achats d'une valeur supérieure à 5 000 \$ doivent également recevoir l'approbation de la direction de la comptabilité ou de la surintendance des affaires scolaires. La commis à la comptabilité (acheteuse) est responsable d'envoyer les bons de commande aux fournisseurs.

Les biens sont livrés directement aux écoles. Au moment de l'examen opérationnel, le conseil scolaire procédait à l'installation du module de réception des biens dans le système financier afin de faciliter la réception électronique. Le service des finances souhaite ainsi centraliser et normaliser le processus dans chaque école, de sorte que les secrétaires puissent entrer les données de réception des biens directement dans le système. La direction a indiqué que par le passé, en raison du manque d'uniformité du processus, il était difficile de savoir avec certitude si tous les membres du personnel enseignant qui avaient reçu des biens avaient transmis les données du reçu au secrétariat de l'école.

Toutes les factures sont envoyées au service des finances. La commis à la comptabilité trouve dans le système le bon de commande correspondant à la facture et saisit les données de réception. Pour les écoles qui ne disposent pas encore d'un module électronique de réception des biens, on envoie les factures à l'école pour confirmer la réception des biens et obtenir une signature avant le paiement.

Le conseil scolaire privilégie la comptabilité d'engagements. Le système financier inscrit un engagement quand un bon de commande est rempli. Le service des finances prépare des rapports sur les bons de commande en suspens tout au long de l'année pour signaler les cas où les biens ont été livrés sans que les données aient été saisies dans le système, ou les cas où les biens n'ont pas été livrés.

La direction a commencé à évaluer les possibilités pour utiliser les catalogues électroniques des fournisseurs. Actuellement, le conseil scolaire utilise des catalogues papier pour effectuer les achats de fournitures de conciergerie.

Utilisation du transfert électronique de fonds

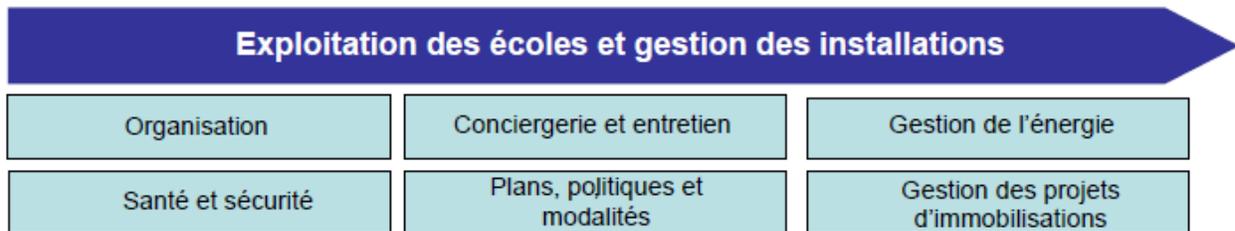
Le conseil scolaire a également commencé à travailler avec sa nouvelle institution financière en vue de mettre en place le transfert électronique de fonds (TEF) pour payer ses fournisseurs. Il prévoit mettre le TEF à l'essai pour le paiement des allocations de dépenses du personnel et progressivement recourir au TEF pour les frais de déplacement et le paiement d'autres fournisseurs.

Le conseil scolaire effectue la plupart des paiements par chèques électroniques.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait surveiller les activités d'achat de plus près afin de s'assurer qu'elles sont conformes à ses politiques et modalités d'approvisionnement. Par exemple, la direction pourrait explorer les possibilités de s'associer aux conseils scolaires coïncidents pour établir une fonction d'achats partagés, dans le cadre d'un accord de coopération.
- La direction devrait continuer à cibler les possibilités pour la mise en place d'une interface électronique avec les fournisseurs pour passer les commandes, en effectuer le traitement et en faire les paiements.
- Le conseil scolaire devrait continuer de travailler avec son institution financière en vue de mettre en place le TEF pour payer ses fournisseurs, dans la mesure du possible.

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



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

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

5.1 Organisation des opérations et des installations

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

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

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

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	Pratique adoptée?
Le service des opérations et des installations comporte des unités clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités respectifs. Il existe un organigramme à jour auquel la population a accès.	Oui
Les cadres du service des opérations et des installations possèdent les titres professionnels (p. ex., ingénieur), les qualifications et l'expérience requises.	Oui

Surveillance et communication des politiques

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Les objectifs et priorités du service des installations sont définis au cours du processus d'élaboration du budget. La direction du service établit les principales priorités et consulte l'administration principale pour les préciser. La direction a souligné que plusieurs priorités du service dépendent des subventions accordées par le Ministère, comme les subventions pour les initiatives en matière de gestion de l'énergie. Les activités du service des installations se concentrent actuellement dans quatre grands domaines :

- Gestion de l'énergie
- Entretien opportun et adéquat des écoles
- Formation du personnel de conciergerie et d'entretien et formation obligatoire pour tout le personnel du conseil scolaire
- Projets d'immobilisations

À la fin de chaque année, dans le cadre de la préparation du rapport annuel de la direction de l'éducation, le service des installations prépare un bilan des réussites de l'année et des objectifs pour celle à venir. Les objectifs présentés dans le bilan ne précisent toutefois pas les échéances, les responsabilités et les indicateurs de réussite. En plus de définir les objectifs et priorités annuels, le directeur du service des installations établit un calendrier Outlook afin de satisfaire à toutes les exigences et échéances du Ministère en matière de rapports, et dresse une liste des échéances à respecter pour les initiatives, en collaboration avec la directrice de la comptabilité.

Au cours de l'année, le service des installations présente au Conseil, sur demande, des rapports concernant divers aspects de l'organisation des opérations. Pendant les projets de construction, des rapports mensuels sont présentés aux conseillères et conseillers scolaires. Chaque année en octobre, le service prépare un rapport annuel sur les immobilisations à l'intention du Conseil et de la direction des installations.

Le service des installations recueille de manière informelle les commentaires sur ses activités et ses services pendant les réunions régulières avec les directions d'école, l'administration principale et d'autres intervenants.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

L'organigramme du service des installations est à jour et indique les postes du service. Celui de l'administration du conseil scolaire, qui indique à qui la direction des installations doit rendre compte, est affiché sur le site Web du conseil scolaire. Le site Web contient aussi la liste du personnel clé du service des installations et leurs coordonnées.

Le directeur du service des installations est secondé par le coordonnateur des services d'entretien. Les travaux d'entretien sont assurés par cinq contremaîtres. Toutefois, la direction a noté qu'en raison du resserrement des exigences réglementaires, le conseil scolaire doit avoir recours à des fournisseurs de service d'entretien externes pour certains travaux. La direction a récemment modifié son processus d'affectation de personnel d'entretien pour améliorer l'efficacité des services d'entretien. Les contremaîtres sont affectés à des établissements précis, mais sont à l'occasion réaffectés temporairement ailleurs sur le territoire du conseil scolaire, selon les besoins. Le conseil scolaire compte 35 concierges et chaque école compte un concierge en chef.

Les membres du personnel administratif du service des installations doivent satisfaire différentes exigences sur le plan des qualifications professionnelles et de l'expérience, conformément aux normes de l'industrie. Au moment de son embauche, la direction du service des installations doit détenir un diplôme en ingénierie, ou une combinaison de scolarité et d'expérience pertinentes. Le directeur actuel détient une certification professionnelle, une certification en génie en matière d'énergie, une certification en gestion des substances appauvrissant la couche d'ozone et quatre années de cours en génie mécanique, combinés à différents cours en gestion des immeubles. Le directeur détient également une vaste expérience en supervision, y compris au sein d'un conseil scolaire.

Le coordonnateur des services d'entretien a pour sa part obtenu plusieurs certifications professionnelles et compte plus de vingt ans de métier, dont dix ans d'expérience en supervision.

Surveillance et communication des politiques

Le service des installations établit les politiques et procédures liées aux établissements scolaires, à la sécurité, à l'utilisation communautaire des installations scolaires, à l'utilisation de l'équipement, au transport, ainsi qu'à la santé et sécurité au travail. Il collabore étroitement avec le service des ressources humaines afin d'assurer que les formations offertes sont conformes aux politiques de santé et sécurité. Le service des installations veille au respect des différentes politiques au moyen d'inspections régulières, notamment sur la santé et sécurité. Toutes les politiques et lignes directrices officielles du service sont affichées sur le site Web du conseil scolaire.

Le service des installations assure la surveillance centrale de l'état des installations scolaires et le suivi des exigences réglementaires, comme les analyses d'eau. Le directeur des installations surveille les changements réglementaires et veille à ce qu'ils soient intégrés aux politiques et aux lignes directrices du conseil scolaire. Le directeur du service des installations est informé des changements réglementaires par l'OASBO, les notes de service du Ministère, l'avocat du conseil scolaire et les périodiques

professionnels. Le directeur des installations et le coordonnateur des services d'entretien font tous deux partie de l'OASBO.

Le service des installations communique aux directions d'école les nouvelles politiques et procédures, ou les changements apportés à celles-ci, par courriel ou à l'occasion des réunions du personnel, au besoin. Le service remet également des avis au personnel d'entretien. La direction a souligné que tous les membres du personnel d'entretien disposent de téléphones intelligents et que tout le personnel de conciergerie et d'entretien a accès à un ordinateur, ainsi qu'à un compte de courrier électronique administré par le conseil scolaire.

Recommandation :

- Le service des installations devrait améliorer son processus de planification opérationnelle annuelle en précisant des échéances, des responsabilités et des indicateurs de réussite pour tous ses objectifs et priorités annuels.

5.2 Conciergerie et entretien

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

- déterminer si les services de conciergerie et d'entretien agissent de façon efficace et efficiente pour assurer un milieu d'apprentissage optimisé;
- déterminer si le service possède la structure organisationnelle nécessaire pour gérer efficacement la prestation des services;
- déterminer si les contrôles internes permettent de gérer efficacement les services et dépenses de conciergerie et d'entretien;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

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

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Pratique adoptée?
Le conseil scolaire a adopté des normes de nettoyage pour les écoles et a élaboré un ensemble normalisé de processus et d'outils pour surveiller, gérer et présenter les résultats. Le conseil scolaire a mis au point des lignes directrices ou un manuel sur les services de conciergerie et d'entretien pour appuyer ces normes de nettoyage.	Oui
Le conseil scolaire a mis en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale. Le programme d'écopropreté incorpore les principes du <i>Guide du Programme d'écopropreté</i> du Ministère.	Non
Le modèle d'affectation des concierges de la direction permet l'utilisation optimale du personnel et tient compte de nombreux facteurs (p. ex., la superficie au sol, les classes mobiles et les gymnases).	Oui

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

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

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

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

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

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

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

Systemes de gestion, de surveillance et de soutien des projets

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

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

Le modèle d'affectation du personnel de conciergerie dépend de différents facteurs, comme le nombre d'enseignantes et d'enseignants, le nombre d'élèves, le nombre de pièces, la dimension des pièces et les exigences en matière de rinçage de l'eau. Le modèle est revu et actualisé chaque année. Le syndicat est d'ailleurs familier avec ce modèle.

Il y a plusieurs années, le conseil scolaire a fait appel à des consultants externes pour l'évaluation approfondie de toutes les écoles et la définition des exigences en matière de nettoyage pour chacune. Depuis cette évaluation, chaque école dispose d'un cartable qui indique les exigences à respecter en matière de nettoyage.

Le directeur des installations a resserré les normes de nettoyage en élaborant un plan d'entretien estival. Ce plan vise à corriger les problèmes de nettoyage et d'entretien mineurs qui ne sont pas ciblés dans le cartable de l'école.

Chaque année au mois de mai, le directeur des installations fournit des modèles aux concierges qui y indiquent les exigences supplémentaires et le calendrier des activités à respecter. Le concierge en chef est responsable du processus de nettoyage estival. En se fiant aux calendriers qu'on lui a remis, une fois révisés par les directions d'école, le directeur des installations visite les écoles pendant l'été afin de s'assurer que le plan de nettoyage estival est respecté. En cours d'année, le directeur des installations visite chaque école deux ou trois fois, afin de vérifier le niveau de propreté et d'aborder différentes questions avec les concierges et les directions d'école.

La direction a indiqué que les normes de nettoyage officielles que renferme le cartable peuvent s'accompagner d'un processus officiel de surveillance. Toutefois, la direction a choisi d'adopter une approche informelle, misant sur une communication ouverte avec les directions d'école et les concierges. La direction devrait envisager d'établir un processus officiel pour assurer le respect des normes de nettoyage. Afin d'obtenir l'appui du personnel de conciergerie, elle devrait travailler en étroite collaboration avec les concierges pour déterminer le meilleur processus de surveillance. Un processus officiel de surveillance garantirait une évaluation objective du respect des normes de nettoyage et faciliterait la communication des résultats pour la direction.

La direction a souligné que les normes de nettoyage allaient changer de manière importante avec la mise en œuvre du programme d'écopropreté. Le conseil scolaire étudie les possibilités pour instaurer un programme d'écopropreté. Le coordonnateur des services d'entretien évalue les différents fournisseurs de produits de nettoyage écologiques et met de nouveaux produits à l'essai. Au moment de l'examen opérationnel, la direction avait ciblé trois fournisseurs de produits écologiques. Toutefois, le conseil scolaire n'a pas encore mis en œuvre de programme officiel d'écopropreté s'harmonisant avec le *Guide du Programme d'écopropreté* du Ministère, ni de politique environnementale officielle.

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

Le service des installations élabore un plan d'immobilisations et de réfection sur cinq ans qui cible les projets d'immobilisations, d'entretien et de réfection prioritaires. Le plan présente habituellement les projets de plus de 10 000 \$. Il est élaboré en fonction du budget et du financement alloué. De plus, le service dispose d'un budget d'entretien pour les inspections régulières et les demandes de réparations mineures faites par ordres de travail.

L'élaboration d'un plan d'immobilisations annuel et pluriannuel nécessite la consultation de différents intervenants et sources d'information. Le directeur des installations a indiqué que le plan de réfection est élaboré chaque année selon la méthode du budget à base zéro.

Chaque année, la direction des installations fournit aux directions d'école un ensemble de modèles standards à remplir en collaboration avec les concierges. Les modèles servent à la consignation des résultats obtenus après la consultation du personnel de l'école et renferment une longue liste de priorités, classées selon un ordre d'importance préliminaire. Une fois les modèles complétés et envoyés au service des installations, le directeur du service visite chaque école en compagnie de la direction de l'école en question, afin de revoir les priorités et déterminer les autres travaux d'entretien à réaliser.

Pour compléter ce processus, le directeur des installations cible des priorités au cours de ses visites périodiques dans les écoles. Les membres du personnel de conciergerie et d'entretien peuvent profiter de l'occasion pour signaler des problèmes mécaniques. Le service des installations utilise également les données du système ReCAPP afin de cibler les projets à inclure dans le plan quinquennal. Le directeur des installations discute de l'ordre de priorité des projets et des justifications avec les directions d'école. En règle générale, le service des installations essaie d'accorder au moins un projet d'entretien majeur par année à chaque école. Parfois, le service planifie des projets semblables pour plusieurs écoles, lesquels sont réalisés dans la même année. Cette approche a d'ailleurs été adoptée pour la rénovation des laboratoires scientifiques. La liste complète des projets approuvés est finalement envoyée au Conseil. Chaque année en septembre, la direction informe le Conseil sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre du plan.

La direction a souligné qu'elle avait commencé la planification et la mise en œuvre d'un programme d'entretien préventif, à l'aide d'un logiciel. Le programme prévoit l'inspection et l'entretien de l'équipement. Le service des installations utilise le module d'entretien préventif du logiciel d'entretien du conseil scolaire, qui a surtout été utilisé pour les ordres de travail jusqu'à maintenant.

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

Le conseil scolaire s'est doté d'un logiciel de formation afin de donner une formation obligatoire au personnel sur la prévention des chutes, la santé et sécurité au travail et le Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT). Ce logiciel était à l'origine destiné à la formation du personnel de conciergerie et d'entretien. Son utilisation a depuis été étendue à la formation en santé et sécurité de tout le personnel, y compris les administratrices et administrateurs, et, dans certains cas, des conseillères et conseillers scolaires. La direction a indiqué que le logiciel de formation comportait actuellement plusieurs modules, dont le contenu est revu chaque année. Le service des installations a élaboré un manuel sur la sécurité et donne des formations complémentaires au personnel de conciergerie et d'entretien, à l'aide du logiciel de formation. La direction a souligné que le service des installations organise chaque année une journée de perfectionnement professionnel dans le cadre de laquelle chaque membre du personnel de conciergerie et d'entretien peut rencontrer personnellement un spécialiste en la matière. Toutefois, la direction a indiqué qu'une telle activité engendre des coûts importants pour le conseil scolaire. La direction continue d'améliorer le logiciel de formation afin d'assurer le perfectionnement du personnel de conciergerie et d'entretien.

La direction a souligné que le logiciel enregistre les formations complétées et peut produire des rapports. Le service des RH fait le suivi des formations obligatoires pour

tous les membres du personnel et le coordonnateur des services d'entretien fait le suivi des formations données au personnel de conciergerie et d'entretien.

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Chaque établissement du conseil scolaire tient l'inventaire de son équipement de nettoyage et d'entretien. Un modèle commun est utilisé dans tous les établissements pour répertorier l'équipement. Le conseil scolaire a établi une politique et des lignes directrices sur l'emprunt d'équipement du conseil scolaire.

Dans le cadre de l'élaboration du plan de réfection annuel, les concierges sont tenus de dresser la liste de toutes les pièces d'équipement, leur âge, état, date de remplacement prévue et dernière date d'inspection.

Le service des installations utilise des produits de nettoyage normalisés dans toutes les écoles. La direction fournit à tous les concierges une liste de fournitures de conciergerie approuvées et de produits offerts par les principaux fournisseurs. Chaque concierge en chef dispose d'un budget pour les fournitures de conciergerie et est responsable de sa gestion. Le budget alloué est calculé en fonction de la superficie en pieds carrés et de certaines caractéristiques propres aux écoles, comme le nombre d'étages. Le service des installations a également un petit compte central et dispose d'un budget pour les fournitures de conciergerie en cas de ruptures de stock imprévues. Le directeur revoit les dépenses tous les mois et établit des comparaisons avec les autres écoles, s'il observe des tendances ou des problèmes sérieux.

Le module d'achat du système financier renferme des renseignements sur les soumissions pour tous les contrats de fournitures de conciergerie et sert pour effectuer tous les achats. Le coordonnateur des services d'entretien approuve toutes les demandes faites par les concierges en chef, afin d'éviter des achats inutiles. En général, les commandes sont passées deux fois par année, mais les concierges en chef peuvent présenter des demandes tout au long de l'année, au besoin. Le processus d'achat de fournitures de conciergerie va changer avec la mise en œuvre du programme d'écopropreté. La direction a indiqué qu'elle envisageait de centraliser l'achat de toutes les fournitures de conciergerie ou à tout le moins d'éliminer les produits qui ne répondent pas aux nouvelles normes écologiques de la liste de fournitures.

Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets

Le service des installations a mis en œuvre un système automatisé d'ordres de travail à l'aide d'un logiciel spécialisé. Les secrétaires d'école ou les directions d'école peuvent y entrer des demandes d'ordres de travail. Les demandes sont revues par le coordonnateur des services d'entretien, qui les approuve et les assigne à un membre du personnel d'entretien ou à un concierge (il arrive que les ordres de travail ne soient

pas liés à des tâches d'entretien). Les ordres de travail sont transmis au personnel par courriel et téléphone intelligent. On envoie également des copies des ordres de travail aux directions d'école qui en ont fait la demande.

Le personnel d'entretien est responsable d'établir son propre horaire de travail. Quand les contremaîtres en entretien visitent les écoles, ils consultent les directions d'école afin de déterminer les tâches prioritaires sur la liste des ordres de travail approuvés pour l'école. En général, chaque contremaître travaille selon un horaire hebdomadaire établi par le coordonnateur des services d'entretien. Les membres du personnel doivent habituellement passer au moins une journée par semaine dans chaque école de la région qu'on leur a attribuée. Les plus grandes installations ont droit à des journées supplémentaires.

Le personnel d'entretien doit décrire en détail le travail accompli pour chaque ordre de travail et indiquer dans le système si l'ordre de travail est terminé. La notification d'exécution de l'ordre de travail est envoyée à la direction d'école ou au demandeur. Le personnel d'entretien doit également remplir une feuille de temps à la main chaque semaine, et y consigner leurs heures supplémentaires.

À l'aide du système d'ordres de travail, le directeur des installations produit des rapports périodiques sur les ordres de travail qui n'ont pas été exécutés et peut ainsi évaluer la situation en se basant sur différents paramètres.

Recommandation :

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

5.3 Gestion de l'énergie

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

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

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

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

Plan de gestion de l'énergie

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

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

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

Plan de gestion de l'énergie

Le conseil scolaire s'est fixé des objectifs ambitieux de conservation d'énergie afin de maintenir le niveau des dépenses liées aux services publics. Le conseil scolaire n'a cependant pas établi de plan officiel de gestion de l'énergie précisant des objectifs et des cibles mesurables.

Le conseil scolaire a lancé plusieurs projets et initiatives visant la conservation de l'énergie. Il a notamment installé des compteurs intelligents et des compteurs à intervalles. Les données recueillies grâce aux compteurs à intervalles servent à

mesurer la consommation d'énergie. Chaque école est équipée d'un système de gestion de l'énergie qui permet de contrôler et de régler l'équipement à distance, de façon centralisée. Le conseil scolaire a engagé une entreprise d'experts-conseils en énergie pour l'installation et l'entretien du système dans toutes les écoles.

Le conseil scolaire a également mis en oeuvre de nombreux projets de réfection dans la plupart des écoles qui favorisent l'économie d'énergie, comme l'installation de nouvelles fenêtres, de nouveaux dispositifs d'éclairage, de lampes avec détecteurs de lumière et de détecteurs de mouvements. Le conseil scolaire a recours aux services d'une firme d'ingénierie pour être conseillé sur les améliorations à apporter en matière d'efficacité énergétique, dans le cadre du programme d'entretien et de réfection. La direction intègre les projets d'efficacité énergétique financés par le Ministère dans le plan d'immobilisations du conseil scolaire.

Le conseil scolaire a installé des écrans dans plusieurs écoles pour afficher les renseignements sur la consommation d'énergie. Il n'existe toutefois aucune stratégie de communication officielle pour informer le conseil scolaire ou la communauté des projets ou des initiatives visant à améliorer l'efficacité énergétique, outre le plan d'immobilisations et le processus budgétaire. Sur le plan scolaire, le surintendant de l'éducation coordonne l'intégration des initiatives environnementales et de sensibilisation à la conservation de l'énergie dans le curriculum.

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Le service des installations assure le suivi des coûts d'énergie à l'aide d'un tableur. Les données entrées dans le tableur sont issues du système financier du conseil scolaire. Le tableur sert également à analyser les données antérieures et à orienter les évaluations budgétaires. La direction a également souligné que les données de toutes les écoles tirées du système de gestion de l'énergie sont consignées dans un journal de consommation et peuvent ainsi être analysées. Toutefois, aucun suivi de ces données n'est actuellement réalisé. Le conseil scolaire a fourni les données demandées pour alimenter la Base de données sur la consommation d'énergie, un projet financé par le ministère de l'Éducation.

Le conseil scolaire ne reçoit pas de facture consolidée des fournisseurs de services publics. La direction travaille en collaboration avec ces fournisseurs pour corriger la situation.

Le conseil scolaire n'a pas adopté de politique environnementale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable.

Recommandations :

- En se fondant sur les données contenues dans le système de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des mesures quantifiables et les outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*, le plan de gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, d'objectifs (cibles de conservation) et de priorités pour la gestion de l'énergie et la conservation des ressources. Le plan devrait inclure l'établissement de possibilités à court et à long terme comportant des jalons, des rôles, des responsabilités et des budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté.
- Après l'établissement du plan officiel de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait s'assurer que ses politiques et ses pratiques d'approvisionnement sont conformes aux objectifs et aux cibles du plan. La direction devrait aussi penser à spécifier les exigences en termes d'efficacité
- énergétique dans les politiques et procédures d'approvisionnement ou dans la politique environnementale.
- La direction devrait présenter des rapports annuels officiels sur les économies d'énergie réalisées par rapport à la consommation prévue dans son plan pluriannuel de gestion de l'énergie.
- Le conseil scolaire devrait communiquer aux écoles et à d'autres conseils scolaires les bonnes initiatives de conservation de l'énergie qu'il a mises en œuvre, afin de promouvoir la gestion de l'énergie à l'échelle du système.
- Dans le cadre du plan de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait mettre en place un système complet pour budgétiser les dépenses, faire le suivi de la consommation d'énergie et la réglementer, et déterminer les possibilités de faire plus d'économies.
- Le conseil scolaire devrait continuer à chercher des moyens de concilier les factures des services publics et continuer à prendre part à l'initiative de la Base de données sur la consommation d'énergie du Ministère.
- Le conseil scolaire devrait adopter une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable, notamment la conservation de l'énergie.

5.4 Santé et sécurité

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

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

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

Gestion de la santé et de la sécurité

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

Gestion de la santé et de la sécurité

Le conseil scolaire a mis en œuvre une politique sur la santé et la sécurité au travail, qu'il revoit annuellement. Chaque école compte un comité de santé et de sécurité au travail. Les directions d'école, les directions adjointes et au moins une ou un membre du comité de chaque école détiennent une certification en santé et sécurité au travail. La direction envisage différentes possibilités de formations en santé et sécurité au travail à l'aide du système de formation en ligne du conseil scolaire. Il existe également

un comité directeur en santé et sécurité à l'échelle du conseil scolaire, auquel participent des représentantes et représentants syndicaux, ce qui assure une approche uniforme en matière de santé et sécurité au travail. Plusieurs conseillères et conseillers scolaires font également partie du comité directeur. La direction leur offre diverses formations sur des aspects précis de la santé et la sécurité au travail au moyen du système et des modules de formation en ligne du conseil scolaire.

La direction donne une formation obligatoire en santé et sécurité au travail à l'ensemble du personnel. Les membres du personnel de conciergerie et d'entretien doivent également suivre une formation en lien avec leur poste. Les directions d'école sont encouragées à aborder des sujets liés à la santé et la sécurité au travail à toutes les réunions du personnel.

La direction a élaboré un manuel sur la santé et la sécurité qui inclut les procédures concernant les rapports d'accident et les enquêtes. Le comité directeur sur la santé et la sécurité assure le suivi et l'examen des rapports d'inspection de chaque école.

Le conseil scolaire s'est doté de plans d'intervention en cas d'urgence et de crise pour chaque école. La surintendance de l'éducation supervise l'élaboration et la mise à jour des plans d'intervention d'urgence. Les écoles suivent un modèle standard pour l'élaboration de leur plan d'intervention d'urgence.

Le service des installations est responsable de la surveillance de la qualité de l'eau et de l'air et doit répondre aux préoccupations du personnel et des élèves. La surintendance de l'éducation supervise les programmes et initiatives concernant la santé et la sécurité des élèves, notamment pour leur offrir des écoles saines et des écoles sécuritaires.

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

- **Domaine d'application** - Le document devrait porter sur les stratégies visant à améliorer le bien-être et la santé et favorisant un mode de vie sain et l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle.
- **Vision, mission et valeurs** - Un énoncé de mission qui exprime clairement ce que le conseil scolaire entend réaliser à long terme et comment il compte s'y prendre.

- Buts et objectifs - Une série d'activités définies dans le temps qui précisent des buts et des objectifs assignés aux personnes appropriées, et dont le rendement et les résultats peuvent faire l'objet d'un suivi.
- Feuille de route de mise en œuvre annuelle - Un inventaire détaillé de tous les événements, travaux et activités qui auront lieu au cours de l'année scolaire à venir et qui permettront de concrétiser la vision de la stratégie en matière de santé.

Recommandation:

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

5.5 Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de plans, de politiques et de modalités relatives aux immobilisations et indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. En l'absence de données, ou lorsque la

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

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

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

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

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

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

Le plan de réfection pluriannuel présenté dans la section 5.2 du présent rapport fait actuellement office de plan d'immobilisations du conseil scolaire. Le plan d'immobilisations s'étend sur cinq ans et prévoit différents projets, y compris des travaux de réfection majeurs ou mineurs et des projets prioritaires ciblés par le système ReCAPP. La direction a souligné que l'initiative Lieux propices à l'apprentissage, la Subvention pour la réfection des écoles ainsi que le financement pour l'efficacité énergétique et pour les coûts de réparation prohibitifs constituaient les principales sources de financement des immobilisations du conseil scolaire. En plus du

financement alloué aux différents projets de réfection présentés dans le plan pluriannuel, la direction tente de préserver des fonds de réserve afin de financer d'éventuels travaux de réfection imprévus. La direction présente également des rapports annuels au Conseil sur les projets d'immobilisations et de réfection achevés.

La surintendance des affaires scolaires effectue des mises à jour mensuelles sur les prévisions de l'effectif et vérifie les données sur la capacité des écoles. Elle discute avec le Conseil des prévisions de l'effectif, de la capacité et de l'utilisation des écoles, ainsi que des fusions possibles. Elle assume également la responsabilité générale du plan d'immobilisations et de réfection. Le conseil scolaire a terminé son modèle d'affectation des subventions d'immobilisations.

Le Conseil s'est doté d'une politique d'examen des installations. Toutefois, le conseil scolaire n'ayant pas réalisé d'examen récent de ses installations, la politique n'a pas été harmonisée avec les lignes directrices du Ministère. La direction a ciblé plusieurs écoles dont la capacité était nettement insuffisante et où une vérification des installations pourrait s'avérer nécessaire. Elle a d'ailleurs discuté des fusions possibles avec le Conseil. La direction a souligné qu'elle tient compte de l'utilisation des écoles et des fusions d'écoles envisagées dans ses décisions sur les projets de réfection et d'achat de nouvel équipement.

Le conseil scolaire a approuvé la politique de partenariat pour le partage des installations. La coordination aux services de liaison sur le programme d'utilisation communautaire des installations scolaires est responsable de la politique, ainsi que des projets et initiatives de partenariat pour le partage des installations.

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

Le directeur du service des installations est responsable de la mise à jour des données du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS). La direction a souligné qu'en général, peu de changements sont apportés aux données du SIIS étant donné qu'elles sont revues et mises à jour plusieurs fois par année, ou lors de l'achèvement d'un projet d'immobilisations d'envergure. La surintendante des affaires scolaires utilise les données du SIIS pour réévaluer la capacité des écoles.

Le directeur des installations est également responsable de la mise à jour des données du système ReCAPP. La direction a indiqué que les données du système ReCAPP sont à jour, à l'exception des données de quelques petits projets de réfection.

5.6 Gestion des projets d'immobilisations

L'examen des processus de gestion des projets d'immobilisations vise à :

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

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

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

Principales pratiques liées à la gestion des projets d'immobilisations	Pratique adoptée?
La direction cherche d'abord à utiliser toutes les installations scolaires disponibles avant de construire, d'acheter ou de louer des installations supplémentaires.	Oui
La direction utilise des conceptions économiques, des superficies au sol normalisées, la conservation d'énergie et des pratiques de construction économiques pour réduire au minimum les coûts de construction, ainsi que les coûts futurs d'entretien et d'exploitation. Le conseil scolaire est guidé par les principes établis dans le manuel préparé par le Comité d'experts en matière de normes d'immobilisations scolaires intitulé <i>From Concept to Classroom – Leading Practices Manual for School Construction in Ontario</i> .	Oui
Le conseil scolaire se base sur les principes présentés dans la <i>Loi sur l'énergie verte</i> adoptée par l'Ontario en 2009 pour la construction, l'acquisition, l'utilisation et la gestion des installations des écoles.	Oui
L'administration principale dispose de politiques et modalités normalisées pour rationaliser les projets de construction, notamment la comparaison avec les frais et normes de construction des autres conseils scolaires (y compris les conseils voisins).	Oui

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

Principales pratiques liées à la gestion des projets d'immobilisations	Pratique adoptée?
Un gestionnaire de projets est nommé pour superviser tous les aspects du projet, y compris le suivi du budget et de l'échéancier, et s'assurer que des processus de gestion sont en place pour traiter des questions se rapportant aux ordres de modification et à d'autres processus nécessitant une	Oui

Principales pratiques liées à la gestion des projets d'immobilisations	Pratique adoptée?
approbation à l'interne. Ce processus comprend des mises à jour périodiques sur la situation du projet et une évaluation du projet après la construction.	
Un consultant en matière de coûts indépendant est engagé par le conseil scolaire pour examiner le projet, fournir une analyse des coûts et des conseils pertinents à cet égard et présenter diverses options aux conseils scolaires afin que les dépenses proposées soient conformes au budget approuvé, avant l'appel d'offres.	Oui

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

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

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

La direction a observé que les projets de partenariat pour le partage des installations suscitaient peu d'intérêt au sein des communautés locales. Le conseil scolaire collabore avec le Collège Confédération afin de conclure des ententes de partenariat pour le partage des installations. À l'heure actuelle, deux écoles secondaires ont conclu des ententes. Dans l'une d'elles, le Collège finance les rénovations de l'espace qu'il occupe pour l'enseignement de ses programmes. Certaines installations du conseil scolaire sont également occupées par des conseils scolaires francophones et catholiques. Par le passé, la municipalité et le conseil scolaire participaient conjointement à la construction des écoles, en vue d'une utilisation commune.

En raison de la baisse des effectifs et de la capacité excédentaire de certaines écoles, le conseil scolaire n'a pas entrepris de nouvelles constructions. Cependant, une école élémentaire est actuellement construite à même une école secondaire existante. L'école secondaire ayant une importante capacité excédentaire, le projet est plutôt considéré comme une fusion, où deux écoles distinctes logeront dans un même bâtiment. Cette solution a été retenue au terme d'un processus de consultation rigoureux avec les intervenants de la communauté. Le projet est financé par le programme Coûts de réparation prohibitifs, pour une école de remplacement.

Le conseil scolaire définit les spécifications et exigences à respecter pour la conception de tous les projets de construction. Le directeur des installations indique pour sa part les spécifications pour le choix des matériaux. Pour le projet de construction en cours, le conseil scolaire s'est servi de la conception de l'ancienne école comme point de départ pour la nouvelle. Le conseil scolaire s'est également inspiré du modèle du Ministère pour l'aménagement de l'espace. À l'étape de la conception, la direction a fait

une présentation sur une école accueillant des élèves de la maternelle à la 12^e année d'un conseil scolaire voisin.

Pour le projet de construction en cours, la direction a formé un comité directeur de conception composé d'un architecte, de la directrice de l'éducation, de conseillères et conseillers scolaires, de parents, de représentants communautaires, de directions d'école et de représentants du personnel enseignant. Le comité s'est réuni six fois et a étudié 14 propositions avec les architectes. Les consultations durant l'étape de conception se sont étalées sur près d'un an. À la suite des consultations avec les intervenants, le conseil scolaire a consulté le Ministère afin de s'assurer que le projet répondait à toutes ses exigences. Les conseillères et conseillers recevaient des rapports périodiques tout au long du processus d'élaboration du budget.

Le conseil scolaire prend des mesures pour assurer l'efficacité énergétique de ce projet et de tout projet d'immobilisations important, en installant par exemple des systèmes de gestion de l'énergie, des dispositifs d'éclairage automatique, des fenêtres à triple vitrage et un système de chauffage par rayonnement.

Le budget initial du projet avait été établi en fonction des subventions accordées pour le programme Coûts de réparation prohibitifs et bonifié grâce au financement accordé pour des projets précis pour les paliers élémentaire et secondaire. Le conseil scolaire a engagé un consultant en matière de coûts pour vérifier le budget des projets. Les architectes ont également mis leur expérience à profit en comparant les coûts au pied carré à ceux d'autres projets.

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

Le directeur des installations joue le rôle de gestionnaire de projet pendant la construction. Il travaille en collaboration avec le coordonnateur des services d'entretien et le personnel d'entretien des écoles de la région. Un membre du personnel d'entretien a été désigné pour superviser l'avancement quotidien des travaux, noter tout renseignement utile, photographier le chantier et faire rapport au directeur des installations.

Des réunions sont tenues par téléconférence chaque semaine pour faire le point sur l'avancement des travaux, auxquelles assistent le directeur des installations, le membre du personnel d'entretien responsable de la supervision des travaux, une représentante ou un représentant de l'architecte, la direction d'école, la surintendance et l'entrepreneur général. De plus, tout le personnel participant au projet, y compris le personnel de la société d'architectes, se réunit tous les mois sur le site.

Le directeur des installations surveille l'échéancier du projet. Le service des installations a établi un protocole officiel de communication entre la direction, les architectes et l'entrepreneur général.

Le directeur des installations signe tous les reçus et assure le suivi du budget. L'architecte les revoit à son tour et fournit un certificat de paiement des acomptes. Le certificat est approuvé par le directeur des installations, et l'avocat du conseil scolaire vérifie l'existence de privilèges avant d'effectuer le paiement.

Le conseil scolaire a mis en place un processus d'ordre de modification. Tout ordre de modification doit se faire à la suite de la recommandation d'un architecte et être approuvé par le directeur des installations. L'administration principale et le conseil scolaire doivent être informés des modifications importantes.

Chaque mois durant les projets de construction, la direction envoie des rapports de situation au Conseil.

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

En raison de l'éloignement, le conseil scolaire dispose d'un choix limité de sociétés d'architectes et fait généralement affaire avec des entreprises locales. Pour le projet en cours, il a engagé une société d'architectes qui avait déjà travaillé pour le conseil scolaire. La société a construit ou rénové avec succès plus de dix bâtiments du conseil scolaire.

L'architecte effectue la présélection des entrepreneurs généraux. L'annonce est affichée dans les journaux locaux et régionaux et d'autres publications sur le domaine de la construction. Pour le projet de construction en cours, le conseil scolaire a retenu cinq entrepreneurs généraux. Le conseil scolaire présélectionne également les mécaniciens et les autres sous-traitants.

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.

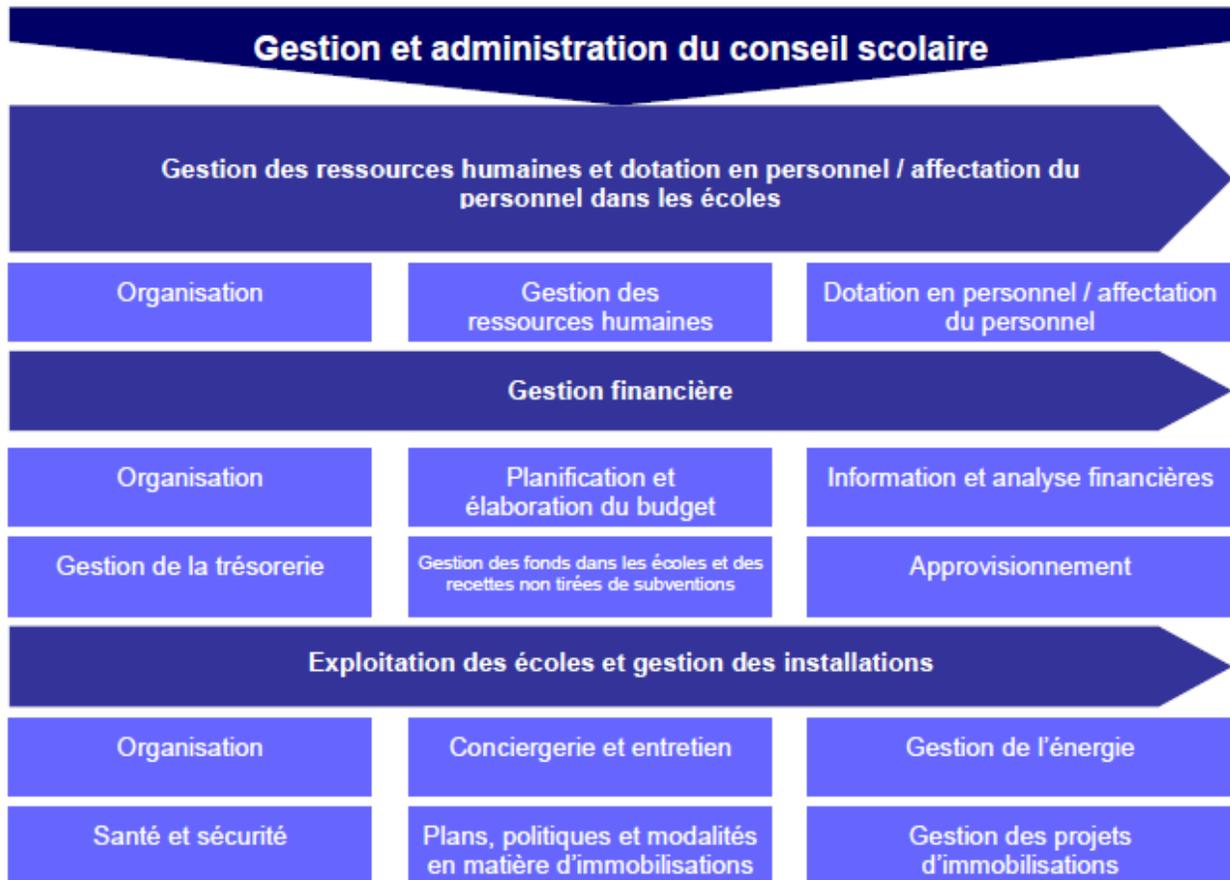
Chaque examen opérationnel tient compte des caractéristiques et du contexte propres à chaque conseil, de manière à :

- 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.

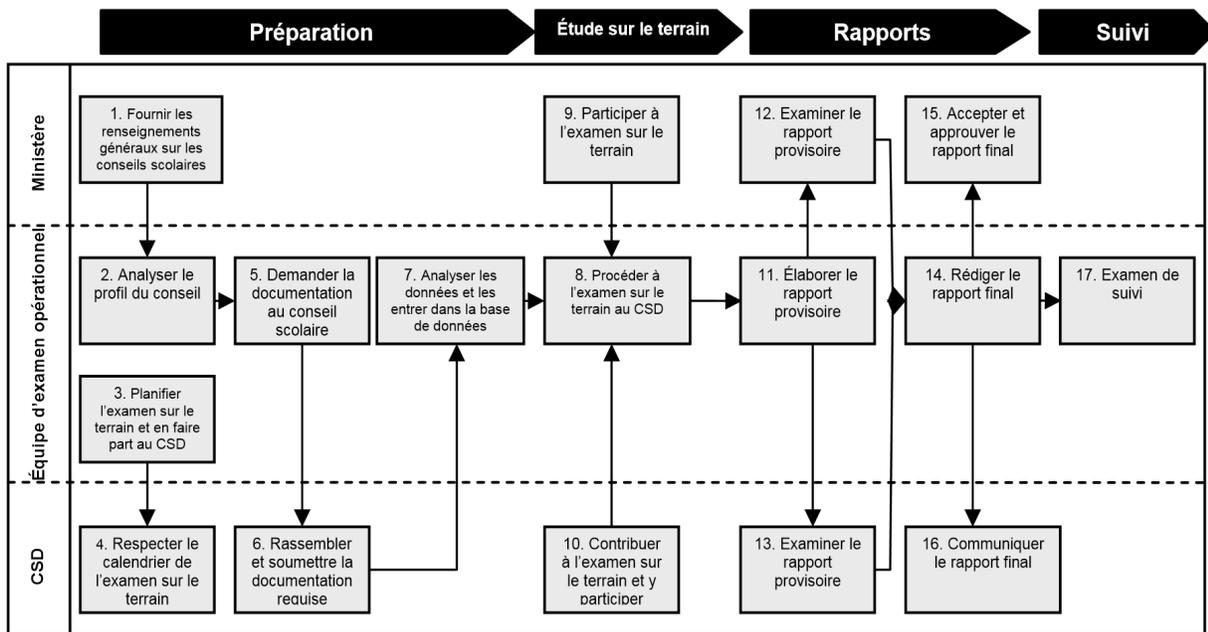
Chaque processus est examiné en fonction des activités qui le composent et de sa conformité aux principales pratiques, notamment de la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les appuie.



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

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

Phase: Étude sur le terrain

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

Phase: Rapports

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

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

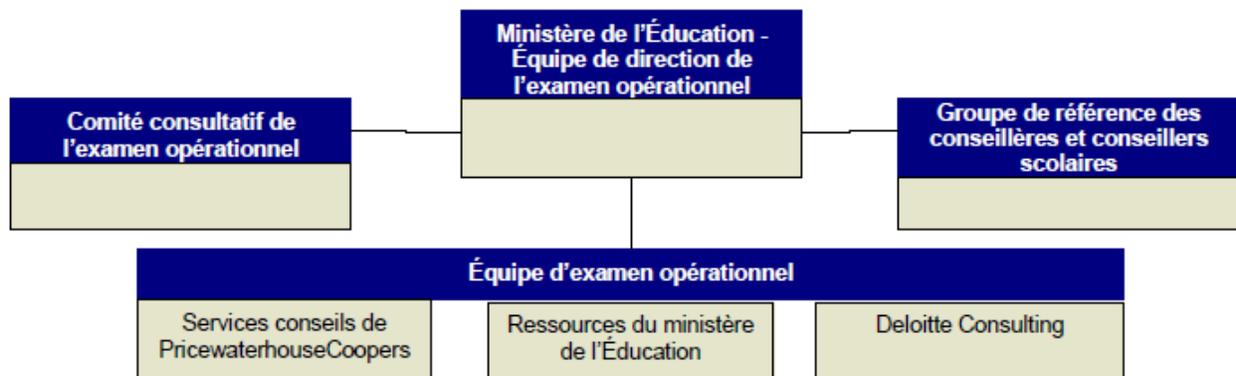
Phase: Suivi

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

L'Équipe d'examen opérationnel

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

Les services de conseillers en gestion de PricewaterhouseCoopers et de Deloitte ont été retenus pour effectuer les examens opérationnels. Le Ministère a affecté un consultant interne qui a l'expérience des conseils scolaires pour fournir à l'Équipe d'examen de précieux renseignements sur le fonctionnement de ces conseils en Ontario. L'Équipe a aussi reçu des directives et des commentaires de la part d'un comité consultatif et d'un groupe de référence constitué de conseillères et de conseillers scolaires que le ministère de l'Éducation a convoqués.



Limites de l'examen

Le présent rapport a pour objet de documenter les résultats de l'examen opérationnel du Superior-Greenstone District School Board. L'examen a été réalisé selon la méthodologie décrite précédemment. L'examen n'a ni la nature ni la portée d'une vérification effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues.

Annexe B : Résumé des recommandations

Gestion et administration du conseil scolaire

N°	Recommandations
1.	Le conseil scolaire devrait continuer de préciser les rôles et responsabilités du Conseil, de la direction de l'éducation et de l'administration principale. Les rôles et responsabilités devraient être clairement définis et documentés. Le modèle de gestion du conseil scolaire devrait tenir compte des rôles et responsabilités prévus dans la <i>Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires</i> (projet de loi 177).
2.	La direction de l'éducation devrait améliorer le processus de planification annuelle en élaborant un plan opérationnel annuel présentant les objectifs et priorités des services scolaires et non scolaires du conseil. Le plan devrait s'harmoniser avec le plan stratégique pluriannuel du Conseil et définir des objectifs précis, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps. Il devrait également préciser les responsabilités et l'obligation de rendre compte concernant les objectifs et les principales activités.
3.	Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et activités de développement du leadership avec les initiatives du Ministère dans ce domaine. Il devrait également mettre la dernière main à son plan officiel de relève et de développement du leadership pour les principaux postes de gestion des services scolaires et non scolaires.

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

N°	Recommandations
4.	Le service des RH devrait élaborer un plan opérationnel annuel s'harmonisant avec celui du conseil scolaire. Ce plan devrait comprendre des objectifs précis et mesurables ainsi que des indicateurs de réussite, et préciser les responsabilités et les échéances des activités principales.
5.	La direction devrait revoir les politiques et les procédures d'embauche afin de préciser les rôles du personnel du conseil scolaire et des conseillères et conseillers scolaires dans le processus d'embauche. Ces derniers devraient proposer des politiques stratégiques régissant la dotation en personnel et le recrutement, mais ne devraient pas siéger aux comités d'embauche, à l'exception de celui pour l'embauche de la direction de l'éducation.
6.	Le service des RH devrait élaborer un processus officiel d'évaluation du rendement pour le personnel de la direction, les surintendances et la direction de l'éducation. Le processus officiel devrait s'appuyer sur des politiques et des procédures documentées.
7.	Le service des RH devrait réévaluer la possibilité d'élaborer une procédure ou des lignes directrices officielles en matière de discipline qui respecteraient les dispositions des conventions collectives. La procédure ou les lignes directrices devraient être communiquées à tous les membres du personnel.
8.	La direction devrait mettre en œuvre un programme d'encouragement à l'assiduité officiel, qui mettrait à profit les données disponibles sur l'assiduité.
9.	La direction devrait élaborer un mécanisme permettant d'évaluer l'efficacité du processus et des programmes d'encouragement à l'assiduité et d'en rendre compte à l'administration principale et au Conseil.

N°	Recommandations
10.	La direction devrait effectuer régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions du régime d'avantages sociaux.
11.	La direction devrait réaliser périodiquement des sondages confidentiels auprès des membres du personnel pour améliorer la communication avec ceux-ci et obtenir des données qui facilitent l'élaboration des plans de perfectionnement professionnel et des politiques en matière de ressources humaines.
12.	La direction devrait également mener des entrevues de fin d'emploi avec tous les membres du personnel qui quittent le conseil scolaire afin d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis. La direction devrait élaborer des politiques et procédures officielles d'entrevues de fin d'emploi.
13.	La direction devrait consigner les politiques et procédures qui régissent l'élaboration d'un plan annuel de dotation en personnel et d'un processus annuel d'affectation du personnel.

Gestion financière

N°	Recommandations
14.	Le service des finances devrait élaborer un plan opérationnel annuel s'harmonisant avec le plan opérationnel annuel du conseil scolaire. Ce plan devrait comprendre des objectifs et des indicateurs précis et mesurables, et préciser les responsabilités et les échéances des activités principales.
15.	La direction devrait envisager de faire une présentation générale annuelle du processus budgétaire (comprenant un aperçu des échéances et des étapes du budget) au Conseil. Cette mesure permettrait d'expliquer clairement le processus d'élaboration du budget aux conseillères et conseillers scolaires et de veiller à ce qu'il soit bien compris. La direction devrait également les tenir informés, tout au long du processus, des principales étapes en cours. Les conseillères et conseillers scolaires auraient alors l'occasion de donner une rétroaction formelle en plus d'approfondir leur compréhension des prévisions budgétaires provisoires soumises pour approbation en juin.
16.	La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant le format suggéré dans la section 4.2 du présent rapport. Un plan ou un rapport officiel de gestion des risques, périodiquement revu et actualisé, présenterait entre autres des stratégies permettant d'atténuer le risque que les dépenses soient supérieures aux niveaux budgétisés.
17.	Le conseil scolaire devrait adopter des procédures d'approbation des rapports financiers intermédiaires et mettre en place un processus de signature officielle de ces rapports par la haute direction.
18.	La direction devrait poursuivre sa collaboration avec l'équipe de vérification régionale pour élaborer une procédure d'évaluation du risque ciblant les zones prioritaires qui devraient être soumises à une vérification interne.
19.	La direction devrait collaborer avec l'équipe de vérification régionale pour veiller à la documentation détaillée des plans de vérification annuelle. La direction devrait faire un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prendre des mesures à ce propos. Si la direction choisit de ne pas mettre en œuvre certaines recommandations et d'assumer les risques liés aux conclusions du rapport, elle devrait fournir une justification détaillée et la faire approuver par le comité de vérification.

N°	Recommandations
20.	Le Conseil devrait former un comité de vérification et recruter des consultants externes pour y siéger, conformément au nouveau règlement sur les comités de vérification.
21.	Le conseil scolaire devrait élaborer une politique et des procédures officielles d'investissement. La direction devrait communiquer périodiquement au Conseil les résultats des activités d'investissement, conformément à la politique d'investissement.
22.	Le conseil scolaire devrait élaborer une politique et des procédures officielles sur la gestion des fonds générés par les écoles. Il serait alors doté de mesures de contrôle adéquates pour préserver les fonds dans les écoles et coordonner la déclaration annuelle des recettes et des dépenses des écoles et des conseils d'école. La direction devrait envisager de suivre les lignes directrices relatives aux fonds générés par les écoles mises au point par l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO) pour l'élaboration de procédures.
23.	Le conseil scolaire devrait surveiller les activités d'achat de plus près afin de s'assurer qu'elles sont conformes à ses politiques et modalités d'approvisionnement. Par exemple, la direction pourrait explorer les possibilités de s'associer aux conseils scolaires coïncidents pour établir une fonction d'achats partagés, dans le cadre d'un accord de coopération.
24.	La direction devrait continuer à cibler les possibilités pour la mise en place d'une interface électronique avec les fournisseurs pour passer les commandes, en effectuer le traitement et en faire les paiements.
25.	Le conseil scolaire devrait continuer de travailler avec son institution financière en vue de mettre en place le TEF pour payer ses fournisseurs, dans la mesure du possible.

Exploitation des écoles et gestion des installations

N°	Recommandations
26.	Le service des installations devrait améliorer son processus de planification opérationnelle annuelle en précisant des échéances, des responsabilités et des indicateurs de réussite pour tous ses objectifs et priorités annuels.
27.	Le conseil scolaire devrait se fonder sur le <i>Guide du Programme d'écopropreté</i> du Ministère pour mettre en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.
28.	En se fondant sur les données contenues dans le système de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des mesures quantifiables et les outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la <i>Loi de 2009 sur l'énergie verte</i> , le plan de gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, d'objectifs (cibles de conservation) et de priorités pour la gestion de l'énergie et la conservation des ressources. Le plan devrait inclure l'établissement de possibilités à court et à long terme comportant des jalons, des rôles, des responsabilités et des budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté.
29.	Après l'établissement du plan officiel de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait s'assurer que ses politiques et ses pratiques d'approvisionnement sont conformes aux objectifs et aux cibles du plan. La direction devrait aussi penser à spécifier les exigences en termes d'efficacité énergétique dans les politiques et procédures d'approvisionnement ou dans la politique environnementale.
30.	La direction devrait présenter des rapports annuels officiels sur les économies d'énergie réalisées par rapport à la consommation prévue dans son plan pluriannuel de gestion de l'énergie.

N°	Recommandations
31.	Le conseil scolaire devrait communiquer aux écoles et à d'autres conseils scolaires les bonnes initiatives de conservation de l'énergie qu'il a mises en œuvre, afin de promouvoir la gestion de l'énergie à l'échelle du système.
32.	Dans le cadre du plan de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait mettre en place un système complet pour budgétiser les dépenses, faire le suivi de la consommation d'énergie et la réglementer, et déterminer les possibilités de faire plus d'économies.
33.	Le conseil scolaire devrait continuer à chercher des moyens de concilier les factures des services publics et continuer à prendre part à l'initiative de la Base de données sur la consommation d'énergie du Ministère.
34.	Le conseil scolaire devrait adopter une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable, notamment la conservation de l'énergie.
35.	Le conseil scolaire devrait considérer la possibilité de mettre en place un plan ou une stratégie qui témoignerait de ses politiques et procédures actuelles ayant trait à la santé des élèves et des groupes d'employés et qui viserait à promouvoir la santé et le bien-être au sein du conseil scolaire. La direction devrait aussi envisager de coordonner de façon centralisée l'élaboration, la mise en place et la surveillance du plan.