

Ministère de l'Éducation

**Rapport d'examen opérationnel
Bruce-Grey Catholic District School
Board**

Table des matières

Résumé	1
Introduction	1
Gestion et administration du conseil scolaire.....	1
Recommandations :.....	3
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	3
Recommandations :.....	5
Gestion financière.....	6
Recommandations :.....	8
Exploitation des écoles et gestion des installations	9
Recommandations :.....	11
1. Contexte et aperçu.....	13
1.1 Profil et structure du conseil scolaire	13
1.2 Principales priorités du conseil scolaire	13
1.3 Rendement des élèves	14
1.4 Sommaire financier	15
1.5 Principales statistiques du Bruce-Grey Catholic District School Board	16
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 scolaire	22
Processus décisionnel	23
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	24
Relève et développement du talent	24
Participation des intervenants.....	25
Recommandations :.....	26
3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles – Conclusions et recommandations	27
3.1 Organisation des ressources humaines.....	27
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	28
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	29

	Surveillance et communication des politiques	29
	Recommandation :	29
3.2	Gestion des ressources humaines.....	30
	Recrutement et embauche du personnel	32
	Relations de travail	34
	Processus d'évaluation du rendement des employés	34
	Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité	36
	Gestion des ressources humaines et données sur la paie.....	37
	Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire	37
	Surveiller la satisfaction du personnel.....	38
	Recommandations :	39
3.3	Dotation en personnel / affectation du personnel.....	39
	Processus annuels de planification des besoins en personnel et d'affectation du personnel.....	40
	Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel ..	41
4.	Gestion financière – Conclusions et recommandations	42
4.1	Organisation des finances	42
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	43
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	44
	Surveillance et communication des politiques	45
	Recommandation :	45
4.2	Planification et élaboration du budget.....	46
	Processus d'élaboration du budget annuel	47
	Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire	48
	Recommandation :	48
4.3	Information et analyse financières	48
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière	50
	Rapports financiers intermédiaires et annuels	50
	Vérification	51
	Recommandations :	51
4.4	Gestion de la trésorerie.....	52
	Gestion de l'encaisse et des investissements.....	52

4.5	Gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions	53
	Gestion des fonds dans les écoles	54
	Gestion des recettes non tirées de subventions	55
4.6	Approvisionnement	56
	Politiques et modalités	58
	Participation à des initiatives d'achats groupés	60
	Niveaux de pouvoir d'achat.....	60
	Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats ou de cartes de crédit institutionnelles	60
	Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement	61
	Utilisation du transfert électronique de fonds	61
	Recommandations :	61
5.	Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations	62
5.1	Organisation des opérations et des installations.....	62
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	64
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	64
	Surveillance et communication des politiques	64
	Recommandation:.....	65
5.2	Conciergerie et entretien.....	65
	Modèle de dotation / d'affectation du conseil scolaire qui appuie les normes de nettoyage et d'entretien	67
	Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel	67
	Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité	68
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien	68
	Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets	69
	Recommandations :	69
5.3	Gestion de l'énergie	69
	Plan de gestion de l'énergie.....	71
	Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie.....	72
	Recommandations :	72
5.4	Santé et sécurité	73
	Gestion de la santé et de la sécurité.....	73

5.5	Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	75
	Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations	76
	Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations.....	77
5.6	Gestion de la construction	77
	Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations	78
	Surveillance et présentation de la progression des projets de construction	79
	Tenue à jour de la liste approuvée de fournisseurs de services professionnels.....	79
	Recommandation :	80
Annexes	81
	Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel	81
	Objectifs de l'Examen opérationnel.....	81
	Portée de l'Examen opérationnel.....	81
	Méthodologie de l'Examen opérationnel	82
	L'Équipe d'examen opérationnel.....	85
	Limites de l'Examen.....	86
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	87

Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'Examen opérationnel du Bruce-Grey Catholic District School Board réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel formée de consultants externes de PricewaterhouseCoopers LLP et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'Examen opérationnel, qui a commencé le 5 octobre 2009, a duré trois jours.

Introduction

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

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

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

Gestion et administration du conseil scolaire

Le modèle de gestion du conseil scolaire définit clairement les rôles et les responsabilités des conseillères et conseillers scolaires ainsi que des membres de l'administration principale. Les sept conseillères et conseillers scolaires établissent les politiques générales du conseil scolaire. Ils ont adopté une orientation stratégique qui reflète la vision, la mission, les principes et les valeurs du conseil scolaire ainsi que des objectifs à long terme. L'administration principale est responsable de la mise en œuvre

des politiques établies par les conseillères et conseillers scolaires et de la gestion des activités du conseil scolaire. Les rôles et responsabilités du directeur de l'éducation et des conseillères et conseillers scolaires sont définis dans la politique de gestion du conseil scolaire.

Les relations entre les membres de l'administration principale, la direction de l'éducation et les conseillères et conseillers scolaires sont cordiales.

Le conseil scolaire a établi une politique officielle définissant les rôles et responsabilités des conseillères et des conseillers scolaires. Cette politique figure dans le manuel des politiques. Le président du Conseil scolaire a rédigé un document de référence à l'intention des conseillères et des conseillers. Ce document porte sur le modèle et les principes de gestion du Conseil scolaire, notamment le code déontologique des conseillères et des conseillers scolaires.

En février 2008, les conseillères et conseillers scolaires ont approuvé un plan stratégique pour 2008-2011 qui précise les résultats attendus, les stratégies, les indicateurs de réussite, les échéanciers et les responsabilités. Pour chaque priorité stratégique, un comité formé de conseillères et de conseillers et de l'administration du conseil scolaire a été mis sur pied. L'administration du conseil scolaire n'élabore pas de plan opérationnel annuel pour mettre en œuvre les priorités stratégiques du Conseil scolaire.

Les conseillères et conseillers scolaires ont élaboré une politique concernant l'élaboration, l'approbation et la modification des politiques ainsi que les exemptions à celles-ci. On y précise que toutes les politiques doivent être révisées aux cinq ans. Le conseil scolaire n'a pas mis en œuvre d'examen régulier des politiques au cours des deux dernières années; les politiques sont plutôt révisées au besoin. La direction est en train d'établir un nouveau calendrier d'examen des politiques.

La direction administrative du conseil scolaire est représentée par l'administration principale, qui est formée du directeur de l'éducation, de la surintendante des affaires, d'une surintendante et d'un surintendant de l'éducation, d'une surintendante adjointe de l'éducation et d'une directrice adjointe – Ressources humaines. L'organigramme de l'administration du conseil scolaire n'est pas affiché sur le site Web de celui-ci.

L'équipe de leadership du conseil scolaire participe actuellement à un programme de deux ans de perfectionnement en leadership intitulé « Ontario Directors of Education Institute on Leadership and Strategic Impact ». Ce programme a été élaboré par Alliance-Éducation, en collaboration avec le Council of Ontario Directors of Education (CODE) et la Rotman School of Management. Le conseil scolaire n'a pas établi un plan officiel de relève et de développement du talent pour améliorer et maintenir les compétences en leadership.

L'administration principale siège activement à divers comités, dans le secteur et dans la région. L'équipe d'administration principale est aussi activement engagée dans des initiatives et des partenariats communautaires.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait élaborer un plan opérationnel annuel qui englobe les services scolaires et non scolaires. Le plan devrait être conforme au plan stratégique pluriannuel du Conseil scolaire et comporter des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps.
- La direction devrait continuer à mettre en place un nouveau calendrier d'examen des politiques du conseil scolaire et veiller à ce que toutes les politiques soient révisées en fonction de ce cycle. La direction devrait envisager d'afficher toutes les politiques du conseil scolaire sur le site Web de celui-ci.
- La direction devrait afficher l'organigramme de l'administration du conseil scolaire sur le site Web de celui-ci.
- Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et activités de développement du leadership avec les initiatives de leadership du ministère. Il devrait élaborer un plan de relève et de développement du talent officiel conforme au document *Planification de la relève pour le leadership et perfectionnement des compétences : Attentes et continuum de mise en œuvre*. Le conseil scolaire devrait commencer par procéder à la collecte de données et déterminer les besoins en matière de compétences, d'habiletés et de perfectionnement professionnel.

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

Le service des ressources humaines (RH) a mis en œuvre bon nombre de principales pratiques :

- Le conseil scolaire a adopté une politique et des modalités d'embauche officielles. La direction a établi des modalités d'embauche pour toutes les catégories de personnel.
- En ce qui concerne les difficultés associées à la négociation des conventions collectives, le conseil scolaire a mis sur pied cinq comités de liaison : trois pour les unités de négociation de l'Association des enseignantes et des enseignants catholiques anglo-ontariens (personnel enseignant des écoles élémentaires et secondaires et personnel enseignant suppléant), un pour l'Association of

Professional Student Services Personnel (APSSP) et un pour le Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP).

- Le conseil scolaire a établi des politiques et des procédures pour l'évaluation du rendement de toutes les catégories de personnel.
- Le service des RH appuie activement le perfectionnement professionnel du personnel du conseil scolaire.
- Le conseil scolaire dispose de plans d'équité salariale révisés pour toutes les catégories de personnel. Lorsqu'il y a des changements dans la classification des emplois, la direction révisé le plan d'équité salariale en conséquence.
- Les données sont en synchronisation automatique entre les fournisseurs d'avantages sociaux, le service de paie et le Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario au moyen d'un accès en ligne. Les fournisseurs externes responsables du traitement de la paie transmettent automatiquement les données sur le personnel au Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario à chaque paie.
- Le processus d'affectation du personnel est fondé en premier lieu sur les prévisions d'effectifs et sur d'autres facteurs comme les besoins des élèves, les exigences relatives au nombre d'élèves par classe et le temps de préparation. Les prévisions d'effectifs sont fondées sur diverses sources de données, notamment les prévisions de chaque école, les analyses tendanciennes des années précédentes, les analyses démographiques et les renseignements du conseil scolaire.
- Pendant l'année, la direction effectue une évaluation des effectifs actuels et les ajustements conséquents sont apportés à l'affectation du personnel. Le service des RH présente régulièrement des rapports sur les changements de dotation en personnel à l'administration principale et aux conseillères et conseillers scolaires.
- Des vérifications centralisées du processus d'embauche établi par le service des RH permettent de faire en sorte que l'embauche corresponde à l'affectation du personnel approuvée.

Le service des RH a rédigé un énoncé de mission qui définit ses objectifs généraux. Toutefois, le service ne dispose pas de plan opérationnel annuel de service. Le personnel du service planifie et surveille ses activités en communiquant de façon officieuse pendant l'année. En outre, le personnel du service se rencontre une fois pendant l'été pour établir les principaux objectifs pour l'année.

Le conseil scolaire met de l'avant le principe de la discipline progressive, et le service des RH conseille et guide les directions d'école en ce qui concerne les mesures disciplinaires. La direction ne dispose pas de mesures disciplinaires officielles écrites.

Le conseil scolaire dispose de procédures officielles pour le signalement des absences et fait appel à un consultant externe pour déterminer les différentes possibilités de mise en place d'un programme officiel de gestion de l'assiduité. Le conseil scolaire a une politique officielle de retour anticipé au travail et un programme proactif de gestion du bien-être des employées et employés.

La direction ne mène pas d'entrevues de fin d'emploi officielles.

Recommandations :

- Le service des RH devrait élaborer un plan opérationnel annuel de service annuel comprenant des mesures et des cibles de rendement pour des priorités et objectifs précis, plan qui faciliterait la production d'un rapport annuel sur les réalisations. Il permettrait au personnel de centrer ses efforts sur les cibles établies pour chaque priorité au cours de l'année et faciliterait la production de rapports sur les réalisations du service.
- La direction devrait établir des mesures disciplinaires officielles pour tout le personnel enseignant et non enseignant. Les pratiques actuelles de discipline progressive devraient être officialisées et communiquées à l'ensemble du personnel.
- Le service des RH devrait élaborer un programme complet de gestion de l'assiduité comprenant des politiques et des procédures pour des catégories précises d'absentéisme. Ce programme permettrait l'adoption d'une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité grâce à un renforcement positif et à des pratiques normalisées pour toutes les catégories de personnel.
- Le service des RH devrait présenter périodiquement à l'administration principale et aux conseillères et conseillers scolaires des rapports sur l'efficacité des méthodes et des programmes de gestion de l'assiduité.
- La direction devrait envisager d'élaborer un processus administratif d'entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues permettraient d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis.

Gestion financière

Le service des finances a mis en œuvre bon nombre des principales pratiques :

- Le service des finances renforce la compréhension qu'a le personnel des politiques financières et des procédures administratives au moyen de formations officielles et officieuses.
- Le conseil scolaire a établi une politique sur la préparation et l'approbation du budget de fonctionnement. La politique énonce le processus d'élaboration du budget et ce qui doit figurer au budget, ainsi que le processus d'élaboration du budget des écoles.
- La direction veille à la transparence du processus d'élaboration du budget annuel en transmettant régulièrement des mises à jour aux conseillères et conseillers scolaires. La première présentation du budget contient des renseignements sur les principales modifications apportées relativement aux Subventions pour les besoins des élèves (SBE) et aux objectifs du ministère en lien avec les objectifs stratégiques établis par les conseillères et conseillers scolaires.
- Le conseil scolaire possède un système intégré d'information financière qui fournit à temps des renseignements utiles et précis à la direction et aux intervenants.
- Le service des finances procède périodiquement, selon un calendrier établi, à une vérification des fonds dans les écoles. L'administration principale fait rapport annuellement aux conseillères et conseillers scolaires des fonds dans les écoles. Le conseil scolaire a engagé une ancienne surintendance d'un conseil scolaire coïncident pour réaliser des vérifications internes ciblées des fonds dans les écoles et de l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats.
- Les activités de gestion de l'encaisse du conseil scolaire sont regroupées dans un seul établissement financier. Le conseil scolaire possède un compte général et trois comptes en fiducie. Certaines écoles font affaire avec d'autres banques pour leur compte individuel en raison du choix limité d'institutions financières dans certaines régions.
- Le conseil scolaire examine périodiquement ses dispositions bancaires et se renseigne parfois sur d'autres institutions financières.
- L'énoncé de politique du Conseil scolaire sur les investissements est conforme au *Règlement de l'Ontario 471/97*. La direction fait rapport des activités d'investissement aux conseillères et conseillers scolaires tous les ans.

- Les paiements de prêts associés aux projets d'immobilisations sont entièrement financés par les SBE.
- Le conseil scolaire a établi une politique et des procédures administratives concernant les fonds provenant des écoles fondées sur le *Manuel pour l'utilisation des fonds dans les établissements scolaires* de l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO)¹.
- La direction veille à ce que des mesures de contrôle adéquates soient mises en œuvre pour préserver les recettes non tirées de subventions et coordonne la déclaration annuelle des recettes et des dépenses.
- La direction a formulé des modalités administratives visant les achats qui sont conformes aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* de l'Ontario. Ces modalités provisoires comprennent un code déontologique, les rôles et responsabilités de la superviseure des achats et de l'administration du conseil scolaire, les orientations générales en matière d'achat et un guide concernant la liste de fournisseurs approuvés, la sélection privilégiée d'entreprises canadiennes et les négociations.
- Le conseil scolaire participe au consortium d'achat de Bruce-Grey avec le conseil scolaire coïncident et le comté de Grey. La direction effectue aussi des achats en groupe en dehors du consortium.
- Le conseil scolaire a établi des procédures administratives et des lignes directrices sur l'utilisation des cartes de crédit pour les petits achats. La direction veille à ce que les politiques et procédures relatives à l'utilisation de ces cartes soient respectées et effectue en temps opportun des rapprochements bancaires en bonne et due forme.

Le service des affaires planifie ses activités annuelles en ciblant les projets prioritaires pour l'année et en prévoyant les échéances, les ressources et les résultats attendus. La définition de priorités pourrait servir à l'élaboration d'un plan de service officiel. Pendant l'année, le service des affaires organise sur une base régulière des réunions d'information pour faire le point sur les projets et les activités du service et établir un plan opérationnel à court terme.

Les processus de planification budgétaire prennent en compte tous les changements nécessaires visant les coûts et recettes. Toutefois, la direction ne compare pas ses coûts de dotation en personnel avec ceux d'autres conseils scolaires similaires.

¹ http://www.oasbo.org/admin/eZeditor/files/f_10_OASBO_SchoolGeneratedFunds_Guidelines_January_2009.pdf

La présentation du budget aux conseillères et aux conseillers cible les principales difficultés budgétaires. La direction ne relève pas ni ne consigne de façon officielle les principaux risques budgétaires. Elle ne propose pas non plus de mesure d'atténuation.

La direction prépare deux types de rapports financiers intermédiaires : des rapports financiers mensuels par service et un résumé pour les conseillères et conseillers scolaires. Le personnel du service des finances produit des rapports financiers mensuels à l'intention de toutes les surintendances. Les rapports financiers intermédiaires sont présentés aux conseillères et conseillers scolaires trois fois par année et comprennent des prévisions budgétaires, des estimations révisées et les données réelles en fin d'année. Les rapports financiers intermédiaires ne fournissent pas d'explication des principales variations et n'ont pas à être signés par la surintendante des affaires ni le directeur de l'éducation.

Les conseillères et conseillers scolaires jouent le rôle de comité de vérification.

La direction n'a pas mis en œuvre d'interface électronique pour passer des commandes aux fournisseurs, en effectuer le traitement et en faire le paiement.

Actuellement, le conseil scolaire utilise le transfert électronique de fonds (TEF) uniquement pour les gros paiements. Les versements aux fournisseurs sont surtout effectués par chèque.

Recommandations :

- Le service des affaires devrait élaborer annuellement un plan opérationnel de service comprenant des objectifs précis et mesurables, des responsabilités assignées pour les activités fondamentales du service et des échéanciers détaillés. Le plan opérationnel devrait être harmonisé avec les orientations stratégiques du Conseil scolaire. Un plan opérationnel permettrait à la direction de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis..
- La direction devrait relever et consigner tous les risques importants pendant le processus de planification budgétaire et concevoir des stratégies pour atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétés.
- La direction devrait envisager la mise en œuvre des recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires en ce qui a trait au format des rapports financiers intermédiaires.² En particulier, la direction devrait ajouter des indicateurs de rendement non financiers au rapport (p. ex., l'embauche et la

² Ministère de l'Éducation, note de service SB38, 16 septembre 2009.

dotation en personnel) et expliquer les principales variations. La direction devrait également envisager d'utiliser les modèles fournis dans le rapport du Comité.

- 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.
- Conformément à la vérification interne du ministère et à la stratégie du comité de vérification, le conseil scolaire pourrait mettre en place un comité de vérification composé notamment de vérificatrices et de vérificateurs externes, ce qui contribuerait à l'efficacité du comité.
- La direction devrait envisager la mise en œuvre d'une interface électronique pour passer des commandes aux fournisseurs, en effectuer le traitement et en faire le paiement.
- La direction devrait continuer à étendre le recours au transfert électronique de fonds (TEF) pour les paiements.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Le service des installations a mis en œuvre bon nombre des principales pratiques :

- Le service des installations offre des formations au personnel sur les politiques et procédures pertinentes et veille à la conformité de ces dernières avec les lois et règlements.
- Le service des installations soutient la formation des concierges pour parfaire le perfectionnement professionnel actuel, informe le personnel des modifications aux lois et veille à la sécurité sur les lieux de travail.
- La direction effectue le suivi de la consommation de fournitures de conciergerie dans chaque école. Toutes les fournitures de nettoyage sont achetées au moyen du catalogue du fournisseur et sont certifiées écologiques.
- La direction utilise un système électronique pour créer les ordres de travail.
- Le conseil scolaire a élaboré une politique et des modalités administratives en matière de gestion environnementale. L'énoncé de politique porte sur l'engagement du conseil scolaire à faire preuve de leadership dans la mise en œuvre de procédures et de programmes environnementaux.

- Le conseil scolaire a établi des politiques et des modalités sur la santé et la sécurité au travail ainsi que sur la santé des élèves qui sont conformes aux exigences de la loi en la matière.
- Le conseil scolaire a adopté des politiques sur la sécurité dans les écoles et mis en œuvre bon nombre d'initiatives et de programmes en ce sens. Le conseil scolaire utilise le document sur la sécurité dans les écoles élaboré par le ministère comme outil de formation des directions d'école et comme outil pédagogique pour les élèves.
- En raison de la proximité d'une centrale nucléaire, le conseil scolaire a établi une politique visant l'établissement d'un plan d'urgence. Le conseil scolaire dispose également d'une politique concernant les mesures d'urgence en cas d'incendie ou d'autres situations d'urgence.
- Le conseil scolaire a élaboré et soumis son plan quinquennal en matière d'immobilisations au ministère, en ligne, par l'entremise du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS). Le plan d'immobilisations est revu chaque année.
- La direction tient compte de la faible utilisation de certaines installations du conseil scolaire dans son plan d'immobilisations. La direction cherche constamment des manières d'utiliser toutes les installations du conseil scolaire en encourageant leur utilisation communautaire, y compris pour les programmes de développement de la petite enfance.
- La base de données SIIS est mise à jour lorsque des modifications sont apportées aux installations du conseil scolaire. La base de données RECAPP est mise à jour annuellement. 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, d'entretien et de fonctionnement.
- La direction a mis en place un processus de gestion de projets efficace qui lui permet de surveiller et de contrôler les projets de construction et leurs coûts.

Le service des installations est responsable de la construction et de l'entretien de toutes les installations du conseil scolaire. Le service n'a pas actuellement de plan d'affaires annuel officiel exposant ses priorités et objectifs précis.

Le conseil scolaire n'a pas adopté de normes de nettoyage officielles pour les écoles. La direction se fie aux commentaires des directions d'école, du personnel et des parents pour vérifier la propreté des écoles et déterminer les améliorations possibles.

Le conseil scolaire achète toutes ses fournitures de nettoyage d'un fournisseur offrant une gamme de produits certifiés écologiques. La direction utilise un modèle de dotation en personnel de conciergerie qui dépend de la superficie des installations. Les services d'entretien du conseil scolaire sont effectués en soustraction.

En 2006, le service des installations a demandé aux concierges de dresser la liste de l'équipement utilisé dans les écoles et a ainsi créé un inventaire de l'équipement de toutes les écoles. Les concierges sont responsables de l'entretien de leur équipement. La direction n'effectue pas le suivi de l'inspection ni de l'entretien du matériel.

Le service des installations élabore un plan de service annuel à partir des observations faites lors de la visite des écoles et des commentaires des directions d'école.

La direction reconnaît l'importance d'encourager la conservation d'énergie et a mis en œuvre plusieurs programmes et initiatives en ce sens. Le conseil scolaire n'a pas élaboré de plan officiel de gestion de l'énergie. La direction a fait appel à des consultants externes pour vérifier toutes les installations du conseil scolaire. À partir des résultats des vérifications, la direction élaborera un plan d'efficacité énergétique fondé sur un équilibre entre la réponse aux besoins criants et la réalisation de projets offrant le meilleur rendement des investissements.

La direction fait le suivi des données relatives à la consommation d'énergie depuis sept ans. En raison du manque de ressources, les données ont été analysées uniquement à l'échelle globale. Le conseil scolaire ne reçoit pas de factures consolidées de ses fournisseurs de services, car ils sont multiples.

Le conseil scolaire a adopté une politique et des modalités administratives visant l'établissement de rapports à long terme avec certains fournisseurs de services, y compris des architectes. La direction a l'intention d'élaborer un processus officiel de sélection des architectes pour les projets de constructions à venir.

Recommandations :

- La direction des installations devrait élaborer un plan de service annuel distinct comprenant des objectifs précis et mesurables, des indicateurs et des responsabilités assignées pour les activités fondamentales du service. La direction serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis..
- La direction devrait continuer d'utiliser des fournitures de nettoyage écologiques et élaborer un programme d'écopropreté qui respecte les recommandations du ministère et la politique globale de gestion environnementale du conseil scolaire.

- Le conseil scolaire devrait revoir son modèle de dotation en personnel de conciergerie. Pour commencer, le conseil scolaire pourrait comparer son modèle d'affectation du personnel à celui d'autres conseils scolaires pour déterminer si d'autres variables devraient être prises en compte dans la formule d'affectation.
- La direction devrait établir un plan pluriannuel d'entretien et de réfection qui comprendrait le financement disponible pour appuyer le plan. Ce plan pourrait fournir à l'administration principale, aux conseillères et conseillers scolaires et aux intervenants une prévision claire des besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années.
- La direction devrait tenir un inventaire à jour du principal matériel utilisé à l'échelle des écoles et en assurer la surveillance. Cette mesure permettrait d'accroître la confiance de la direction envers les membres du personnel en ce qui concerne l'utilisation responsable des biens du conseil scolaire.
- En se fondant sur les résultats des vérifications énergétiques, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des objectifs quantifiables.
- La direction devrait veiller à ce que les bonnes initiatives de conservation soient communiquées à toutes les écoles et à d'autres conseils scolaires.
- La direction devrait continuer de suivre et d'analyser les données relatives à la consommation d'énergie et aux dépenses énergétiques des installations. Ces données serviraient à l'élaboration du plan de gestion de l'énergie et à la rédaction des rapports annuels officiels sur les économies d'énergie réalisées par rapport à la consommation.
- La direction devrait recevoir des factures consolidées de tous les fournisseurs de services pour l'ensemble des installations du conseil scolaire, dans la mesure du possible.
- La direction devrait élaborer un processus officiel de sélection des architectes pour les projets de construction et évaluer et mettre à jour régulièrement la liste approuvée d'entrepreneurs, d'architectes et de professionnels connexes.

1. Contexte et aperçu

1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le Bruce-Grey Catholic District School Board offre des services d'enseignement à 3 468 élèves dans 11 écoles élémentaires et dans 2 écoles secondaires.

Entre les exercices 2002-2003 et 2009-2010, l'effectif du conseil scolaire a diminué de 232 élèves, soit 6,3 %. On s'attend à ce que cette tendance à la baisse, que l'on observe partout dans la province, ait une incidence sur le conseil scolaire au cours des quelques prochaines années.

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

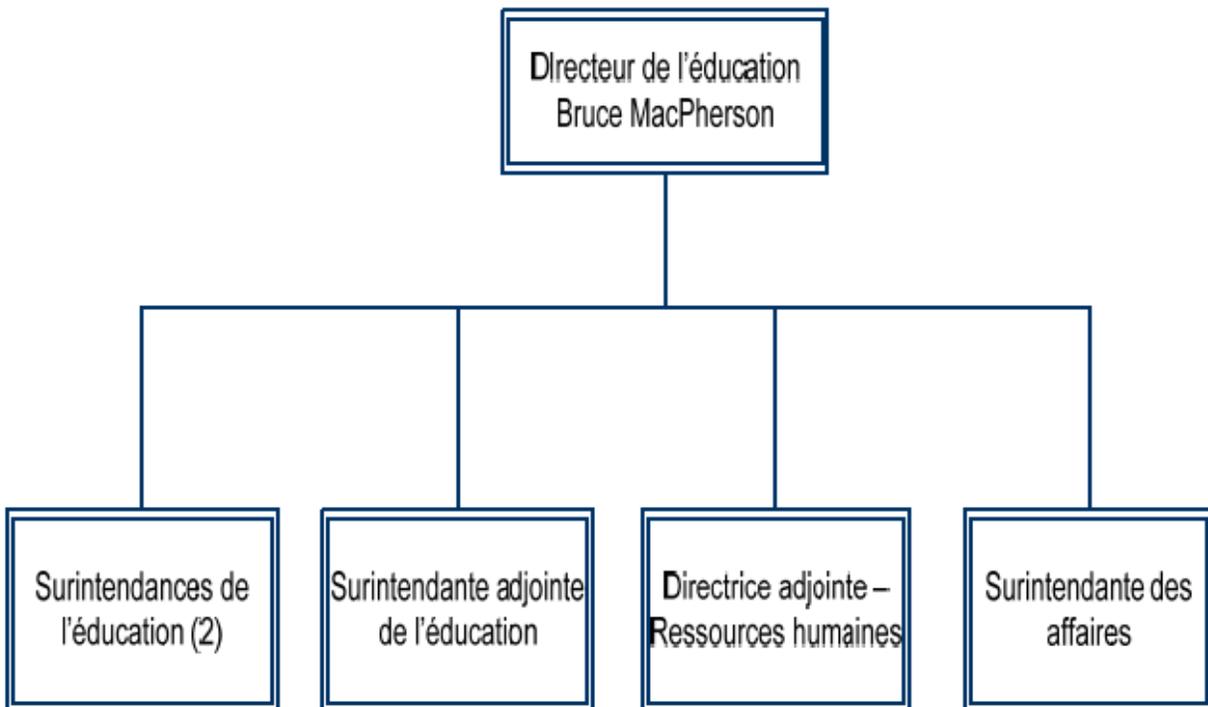


Figure 1

1.2 Principales priorités du conseil scolaire

La mission du conseil scolaire s'énonce comme suit :

« *Engagés à offrir une éducation catholique vivante, nous veillons à ce que nos élèves vivent une expérience éducative de qualité grâce à des partenariats communautaires qui :*

- nourrissent chaque élève sur les plans corporel, intellectuel et spirituel;

- embrassent les enseignements du Christ et font vivre les valeurs de l'Évangile ».

En 2007, le conseil scolaire a révisé ses priorités stratégiques et centré ses activités sur les quatre domaines d'amélioration stratégique suivants :

- entreprendre des initiatives qui renforcent et font grandir l'éducation catholique;
 - élaborer et mettre en œuvre des initiatives et des pratiques de communication qui améliorent la qualité et la rapidité des communications des conseillères et conseillers scolaires et amènent les intervenants à transmettre leur point de vue, leurs évaluations et leurs idées;
 - mettre en place de façon continue des milieux d'apprentissage efficaces et stimulants;
 - lancer des initiatives contribuant activement au développement continu d'une culture organisationnelle novatrice et progressiste qui nourrit une éducation catholique de qualité.

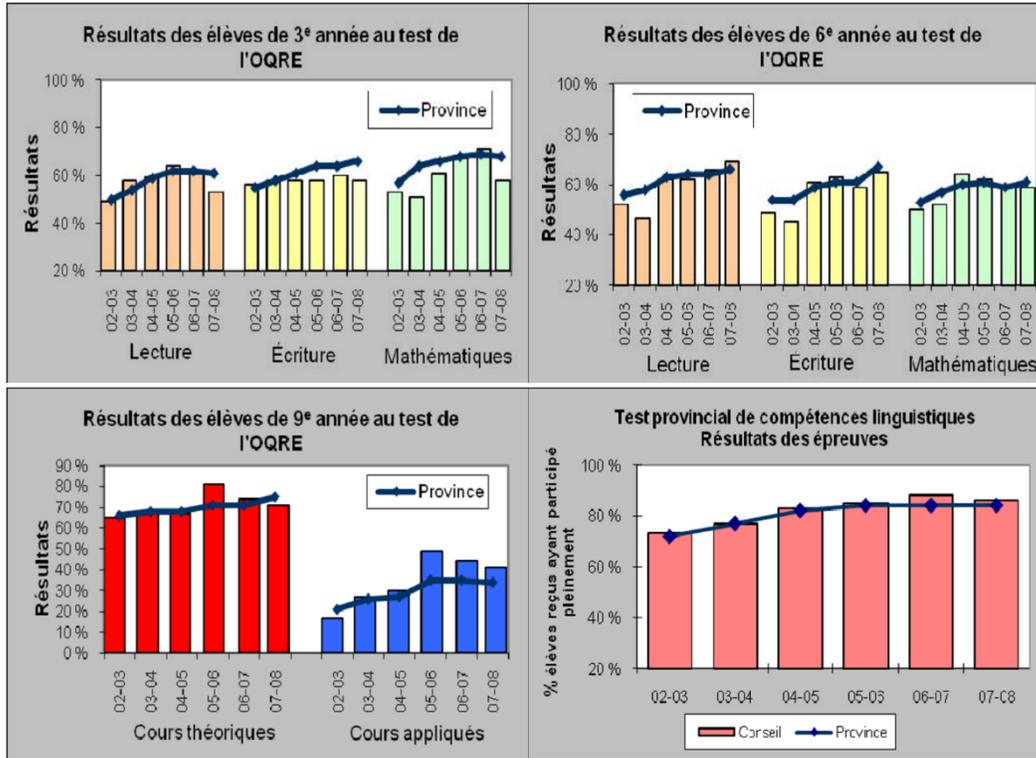
1.3 Rendement des élèves

Les résultats de la 6^e année en lecture, en écriture et en mathématiques dévoilent des améliorations constantes au cours des dernières années, y compris pour l'année 2008-2009 où les résultats sont égaux ou supérieurs à la moyenne provinciale.

Les résultats de la 3^e année aux tests de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) en lecture, en écriture et en mathématiques sont meilleurs en 2008-2009 que par les années précédentes. Les résultats en lecture et en écriture atteignent la moyenne provinciale.

Les résultats scolaires des élèves de 9^e année se sont améliorés en 2008-2009 et équivalent à la moyenne provinciale, à l'instar des cours appliqués de 9^e année, qui eux dépassent la moyenne provinciale.

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



1.4 Sommaire financier

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

Résumé de l'information financière (Revenus)

Revenus	États financiers 2006-2007	États financiers 2007-2008	Prévisions révisées 2008-2009
Subventions générales	28 238 975 \$	29 417 108 \$	31 291 293 \$
Impôt local	6 450 587 \$	6 744 735 \$	6 716 820 \$
Revenus du conseil scolaire	731 168 \$	798 809 \$	791 063 \$
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	1 207 802 \$	1 459 853 \$	18 797 \$
Total des revenus (Annexe 9)	36 628 532 \$	38 420 505 \$	38 817 973 \$

Résumé de l'information financière (Dépenses)

Dépenses	États financiers 2006-2007	États financiers 2007-2008	Prévisions révisées 2008- 2009
Dépenses de fonctionnement	35 581 219 \$	36 933 607 \$	37 921 853 \$
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	1 063 293 \$	732 408 \$	966 120 \$
Virement à/de la réserve	-15 979 \$	754 490 \$	-70 000 \$
Total des dépenses	36 628 533 \$	38 420 505 \$	38 817 973 \$
Excédent (déficit)	0 \$	0 \$	0 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2006-2007	États financiers 2007-2008	Prévisions révisées 2008- 2009
Réserve pour les fonds de caisse	962 224 \$	962 224 \$	962 224 \$
Activités scolaires	250 212 \$	295 572 \$	295 572 \$
CSPAAT	515 664 \$	521 488 \$	521 488 \$
Équipement	564 756 \$	524 856 \$	454 856 \$
Démutualisation	155 953 \$	155 953 \$	155 953 \$
Perfectionnement professionnel	117 202 \$	117 202 \$	117 202 \$
Renouvellement des avantages sociaux	128 932 \$	128 932 \$	128 932 \$
Réserves pour les « Lieux propices à l'apprentissage »	0 \$	749 030 \$	749 030 \$
Total des fonds de réserve (Annexe 5)	2 694 943 \$	3 455 257 \$	3 385 257 \$
Réserve pour dépenses de classe	2 401 530 \$	2 401 530 \$	2 401 530 \$
Total des revenus reportés (Annexe 5.1)	2 401 530 \$	2 401 530 \$	2 401 530 \$
Total des réserves et des revenus reportés du conseil	5 096 473 \$	5 856 787 \$	5 786 787 \$

1.5 Principales statistiques du Bruce-Grey Catholic District School Board

Le tableau suivant montre les principales statistiques du conseil scolaire :

Résumé des statistiques du conseil scolaire

Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres reels 2002-2003	Prévisions révisées 2008-2009
EQM de l'école de jour – élémentaire	2 500	2 182
EQM de l'école de jour – secondaire	1 202	1 347
Effectif total de l'école de jour	3 701	3 529

Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-04	2007-2008
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	34%	90%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	67%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	23,48	21,80
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	70%	100%
Pourc. de classes à années multiples	47%	52%

Personnel

Personnel	2003-04	2007-2008
Enseignantes et enseignants	223	240
Aides-enseignantes et aides-enseignants	46	50
Autres personnes-ressources pour les élèves	18	20
Personnel administratif de l'école	13	15
Personnel de bureau de l'école	17	18
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	37	34
Autre personnel hors classe	23	22
Total du personnel	377	399
Rapport élèves-enseignant	1:17	1:15
Employés EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)³	101,8	113,1
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	78,9 %	80,1 %

³ Note : En fonction de l'effectif des classes et de l'éducation de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté	2003-04	2007-2008
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	3 198 732 \$	4 563 808 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	3 109 867 \$	4 177 726 \$
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	88 865 \$	386 082 \$

Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-04	2007-2008
Nombre d'écoles	13	13
Effectif total de l'école de jour	3 701	3 529
Capacité totale (places)	4 094	4 013
% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)	90,4 %	87,9 %
Superficie du conseil scolaire (km²)	8 673	8 673
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires	7	7

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

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

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

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

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

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

Établissement d'un modèle de gestion efficace

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Le modèle de gestion du conseil scolaire définit clairement la division des tâches et des responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation pour le maintien de relations de travail efficaces.	Oui

Élaboration de l'orientation stratégique et du plan opérationnel annuel du conseil scolaire

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

Processus décisionnel

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Relève et développement du talent

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

Participation des intervenants

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

Établissement d'un modèle de gestion efficace

Le modèle de gestion du conseil scolaire définit clairement les rôles et les responsabilités des conseillères et conseillers scolaires ainsi que des membres de l'administration principale. Les sept conseillères et conseillers scolaires établissent les politiques générales du conseil scolaire. Ils ont également défini une orientation stratégique qui reflète la vision, la mission, les principes, les valeurs et les objectifs à long terme du conseil scolaire. L'administration principale est responsable de la mise en œuvre des politiques et de la gestion des activités du Conseil scolaire. Les rôles et responsabilités du directeur de l'éducation ainsi que des conseillères et conseillers scolaires sont définis dans la politique de gestion du conseil scolaire.

Grâce à l'engagement des conseillères et conseillers scolaires dans la gestion des politiques et à leurs efforts constants pour surveiller leurs pratiques, le conseil scolaire dispose d'une structure de gestion efficace. Les relations entre les membres de l'administration principale, le directeur de l'éducation et les conseillères et conseillers scolaires sont cordiales.

Les conseillères et conseillers scolaires sont des gens d'expérience. Ils ont établi une politique officielle définissant leurs rôles et responsabilités. Cette politique figure dans le manuel des politiques. Le président du Conseil scolaire a rédigé un document de référence à l'intention des conseillères et conseillers scolaires sur le modèle et les principes de gestion du conseil scolaire, comprenant le code de déontologie des conseillères et des conseillers. Ce document sert au perfectionnement des conseillères et conseillers scolaires.

Le Conseil scolaire comprend plusieurs comités permanents : le comité sur les plans d'accessibilité annuels, le comité de gestion des installations, le comité d'examen des politiques du conseil scolaire, le comité sur la formation de la foi, le comité CCED/Comité sur l'apprentissage parallèle dirigé pour élèves dispensés de fréquentation scolaire/éducation de l'enfance en difficulté, le comité sur les appels des suspensions et des renvois, le comité sur la Première nation de Saugeen et deux comités de liaison avec les syndicats. Le Conseil scolaire a établi une politique sur les comités. Les conseillères et conseillers sont invités à participer à ces comités en fonction de leurs champs d'intérêt et de leurs compétences.

Les conseillères et conseillers scolaires se rencontrent mensuellement pour respecter les horaires de ceux qui travaillent à temps plein. Les réunions ont lieu pendant la journée, ce qui constitue une difficulté pour les participantes et participants et les intervenants.

Élaboration de l'orientation stratégique et du plan opérationnel annuel du conseil scolaire

En 2007, les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation ont décidé d'élaborer un nouveau plan stratégique pour le Conseil scolaire. Cette décision découle de plusieurs facteurs, comme le besoin de réviser le plan antérieur, l'arrivée d'une nouvelle direction de l'éducation et l'élection récente des conseillères et conseillers scolaires. Ces derniers ont engagé un consultant externe pour faciliter le processus de planification stratégique. L'élaboration du plan stratégique a nécessité la réalisation d'une enquête sur l'environnement fondée sur les résultats de 20 groupes de discussion avec des intervenants ainsi que l'analyse de données statistiques et de politiques. Le consultant externe a par ailleurs réalisé un atelier de planification stratégique réunissant les conseillères et conseillers scolaires, l'équipe de la haute direction, les directions d'école et les représentantes et représentants syndicaux.

En février 2008, les conseillères et conseillers scolaires ont adopté le plan stratégique 2008-2011, qui cible quatre domaines d'action ou priorités stratégiques : le caractère catholique, les communications, le rendement des élèves et la culture organisationnelle. Pour chaque priorité, les conseillères et conseillers scolaires ont défini des résultats attendus, des stratégies, des indicateurs de réussite, des échéances et des responsabilités. Un comité formé de conseillères et de conseillers et de membres de l'administration du conseil scolaire a aussi été mis en place pour chaque priorité stratégique. L'administration du conseil scolaire n'élabore pas de plan opérationnel annuel pour mettre en œuvre les priorités stratégiques.

En outre, un plan d'amélioration du Conseil scolaire 2009-2010, qui comprend des objectifs en littératie et en numératie précis et mesurables, a été élaboré. Ces objectifs ont été fixés à la suite d'une évaluation en profondeur des besoins. Chaque objectif du plan est accompagné de stratégies de mise en œuvre ciblées, d'un cycle d'évaluation et de responsabilités.

La direction de l'éducation fait rapport annuellement aux conseillères et conseillers scolaires de l'état du plan stratégique et du plan d'amélioration du Conseil scolaire ainsi que des résultats obtenus. L'administration principale informe périodiquement les conseillères et conseillers scolaires des priorités au chapitre du rendement des élèves au moyen de présentation d'élèves sur divers programmes et initiatives.

Processus décisionnel

Les conseillères et conseillers scolaires ont établi une politique sur l'établissement des ordres du jour. L'administration principale se réunit pour discuter des points à présenter aux conseillères et conseillers scolaires. Un ordre du jour provisoire est soumis au président, à la vice-présidente et au directeur de l'éducation pour être révisé et approuvé. L'attachée de direction rédige la version définitive de l'ordre du jour et le transmet aux conseillères et conseillers scolaires, à l'administration principale et aux superviseuses et superviseurs une semaine avant la réunion du conseil scolaire. Le directeur de l'éducation rencontre le président et la vice-présidente la veille de la réunion pour revoir l'ordre du jour et y apporter les dernières modifications.

Les conseillères et conseillers scolaires ont mis en place un processus d'élaboration détaillé des politiques. À cet effet, ils ont adopté une politique concernant l'élaboration, l'approbation et la modification des politiques, de même que les exemptions à celles-ci. La politique précise que le secrétaire du Conseil scolaire (directeur de l'éducation), ou la personne désignée, en consultation avec les comités du Conseil scolaire, les conseillères et conseillers scolaires et les membres de l'administration, est responsable de préparer les propositions de politiques aux fins de considération par les conseillères et conseillers scolaires. Les membres de l'administration du conseil scolaire peuvent proposer l'examen ou la révision d'une politique qui relève de leur portefeuille.

Les conseillères et conseillers scolaires ainsi que l'administration du conseil scolaire invitent des intervenants externes à participer à l'élaboration de nouvelles politiques par voie de communiqués envoyés aux présidences des conseils d'école ou par le site Web du conseil scolaire. Bien que toutes les politiques se trouvent dans le manuel des politiques du Conseil scolaire, seulement quelques-unes d'entre elles sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. Le conseil scolaire travaille actuellement à l'amélioration de son site Web. Dans la foulée de cette initiative, la direction devrait envisager la possibilité de rendre publiques toutes les politiques du conseil scolaire et certaines modalités administratives.

Toutes les politiques doivent être révisées aux cinq ans, et la date de la dernière révision doit être indiquée sur le document. Une politique peut être révisée en dehors du cycle prévu à la demande de l'administration principale ou des conseillères et conseillers scolaires. Le conseil scolaire n'a pas mis en œuvre d'examen régulier des politiques au cours des deux dernières années; les politiques sont révisées au besoin. La direction est en train d'établir un nouveau calendrier d'examen des politiques.

L'administration principale est responsable de l'élaboration et de la révision des modalités administratives. L'administration principale informe les conseillères et conseillers scolaires des nouvelles modalités et de celles qui ont été révisées.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le conseil scolaire dispose d'un organigramme clair qui présente les principaux postes.

L'administration principale du conseil scolaire est formée du directeur de l'éducation, de la surintendante des affaires, d'une surintendante et d'un surintendant de l'éducation, d'une surintendante adjointe de l'éducation et d'une directrice adjointe – Ressources humaines.

L'organigramme de l'administration du conseil scolaire n'est pas affiché sur le site Web de celui-ci. On y trouve cependant les noms et les titres des principaux membres du personnel.

Relève et développement du talent

Le conseil scolaire reconnaît l'importance de planifier les retraites imminentes des membres de l'administration principale à moyen et à long terme. Le conseil scolaire offre des occasions de perfectionnement professionnel au personnel. L'équipe de leadership du conseil scolaire participe actuellement à un programme de deux ans de perfectionnement en leadership intitulé « Ontario Directors of Education Institute on Leadership and Strategic Impact ». Ce programme a été élaboré par AllianceÉducation, en collaboration avec le Council of Ontario Directors of Education (CODE) et la Rotman School of Management.

Le conseil scolaire n'a pas établi un plan officiel de relève et de développement du talent pour améliorer et maintenir les compétences en leadership.

Participation des intervenants

Le conseil scolaire a montré qu'il s'acquittait de ses responsabilités (directement et par l'entremise de ses comités) de façon ouverte, transparente et cohérente. La communication constitue l'une des priorités stratégiques des conseillères et conseillers scolaires. Leur objectif stratégique est de mettre en place des initiatives et des pratiques qui permettent à la fois d'améliorer la qualité et la rapidité des communications et d'amener les intervenants à transmettre leurs points de vue, leurs évaluations et leurs idées.

Le conseil scolaire emploie divers médias (notamment des sondages téléphoniques, son site Web et des bulletins d'information) pour communiquer avec les intervenants. Il existe un protocole de communication officiel pour le personnel du conseil scolaire. Lorsque des événements ou des incidents importants ont lieu, le président du Conseil scolaire et le directeur de l'éducation rédigent une lettre qui est envoyée à toutes les écoles et publiée dans les bulletins d'information et les bulletins d'église. Cette approche assure la systématisme de la communication avec les intervenants.

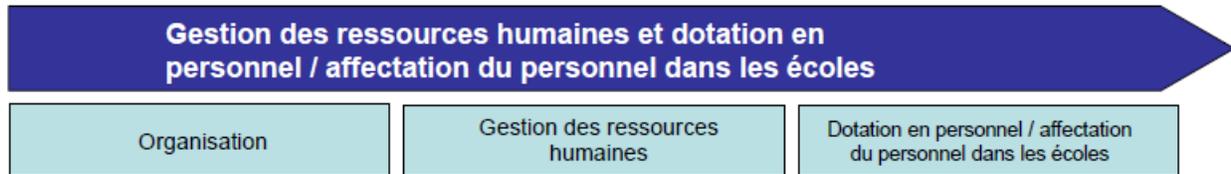
Le conseil scolaire a utilisé son site Web pour recueillir les commentaires des intervenants externes concernant le nouveau plan stratégique. Dans le cadre de la modernisation et de la mise à jour de son site Web, la direction devrait afficher le plan stratégique approuvé et d'autres renseignements importants.

L'administration principale siège à divers comités, dans le secteur et dans la région. L'équipe d'administration principale participe activement à des initiatives et partenariats communautaires. Par exemple, le directeur de l'éducation participe au English Catholic Council of Directors of Education (ECODE), au Council of Directors of Education (CODE), à l'Ontario Catholic Supervisory Officers Association (OCSOA), à l'initiative provinciale de réduction de la pauvreté et à plusieurs autres comités des services de santé publique locaux. La surintendante des affaires est membre de l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO), de l'Association des administrateurs et des administratrices d'affaires des écoles catholiques de l'Ontario (OCSBOA) et du Council of Senior Business Officials (COSBO). La surintendance de l'éducation responsable de l'enfance en difficulté prend part au comité provincial de l'éducation de l'enfance en difficulté; l'autre surintendance de l'éducation siège à plusieurs comités régionaux dédiés à la réussite des élèves, dont le comité directeur régional de Barrie et l'équipe de planification régionale pour les écoles de Central Lake.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait élaborer un plan opérationnel annuel qui englobe les services scolaires et non scolaires. Le plan devrait être conforme au plan stratégique pluriannuel du Conseil scolaire et comporter des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps.
- La direction devrait continuer à mettre en place un nouveau calendrier d'examen des politiques du conseil scolaire et veiller à ce que toutes les politiques soient révisées en fonction de ce cycle. La direction devrait envisager de rendre accessibles au public toutes les politiques du conseil scolaire sur le site Web de celui-ci.
- La direction devrait afficher l'organigramme de l'administration du conseil scolaire sur le site Web de celui-ci.
- Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et activités de développement du leadership avec les initiatives de leadership du ministère. Il devrait élaborer un plan de relève et de développement du talent officiel conforme au document *Planification de la relève pour le leadership et perfectionnement des compétences : Attentes et continuum de mise en œuvre*. Le conseil scolaire devrait commencer par procéder à la collecte de données et déterminer les besoins en matière de compétences, d'habiletés et de perfectionnement professionnel.

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



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

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

3.1 Organisation des ressources humaines

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

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

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Surveillance et communication des politiques

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service des RH du conseil scolaire fait directement rapport au directeur de l'éducation. Le service des RH a rédigé un énoncé de mission qui définit ses objectifs généraux. Toutefois, le service ne dispose pas de plan opérationnel annuel de service. Le personnel du service effectue la planification et le suivi de ses activités au moyen d'échanges non officiels réguliers pendant l'année. De plus, le personnel tient une

réunion en été pour définir les principaux objectifs de l'année. Les priorités actuelles du service des RH comprennent la reconfiguration du processus de paie et la révision de la gestion de l'assiduité en lien avec les jours de congé.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service a établi un organigramme qui illustre la structure du service et les rapports hiérarchiques. Les noms et les titres des principaux membres du personnel du service des RH sont affichés sur le site Web du conseil scolaire.

Le service est dirigé par la directrice adjointe – Ressources humaines, qui est responsable des ressources humaines du conseil scolaire. Le service comprend aussi une superviseure de la paie et des avantages sociaux, une agente de la paie et deux assistantes.

Le service des RH dispose de descriptions de poste officielles. Les membres du personnel des RH possèdent les qualifications nécessaires pour leur emploi fondées sur leur expérience ou une formation antérieure. La superviseure de la paie et des avantages sociaux possède un titre professionnel en RH.

Surveillance et communication des politiques

Le service des RH est responsable de la mise en œuvre des politiques du Conseil scolaire en ce qui concerne le recrutement et l'embauche, l'évaluation du rendement ainsi que la santé et la sécurité du personnel. Toutes les politiques du service figurent dans le manuel des politiques du Conseil scolaire. Les membres du personnel peuvent se procurer ce manuel en format papier, ou le consulter en format électronique sur l'intranet du conseil scolaire.

Le service des RH informe le personnel des nouvelles politiques et modalités ou des modifications à celles-ci, et offre régulièrement des formations à cet égard. Ces formations ont lieu pendant les journées de perfectionnement professionnel. Les nouvelles politiques et modalités et les documents révisés sont affichés sur l'intranet du conseil scolaire et distribués aux secrétaires et aux directions d'école. La direction demande parfois l'avis d'intervenants, notamment des représentantes et représentants syndicaux et des directions d'école, avant d'élaborer ou de réviser certaines politiques.

Recommandation :

- Le service des RH devrait élaborer un plan opérationnel annuel de service annuel comprenant des mesures et des cibles de rendement pour des priorités et objectifs précis, plan qui faciliterait la production d'un rapport annuel sur les réalisations. Il permettrait au personnel de centrer ses efforts sur les cibles

établies pour chaque priorité au cours de l'année et faciliterait la production de rapports sur les réalisations du service.

3.2 Gestion des ressources humaines

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

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

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

Recrutement et embauche du personnel

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines s	Preuve de l'adoption?
Les politiques de recrutement et les procédures administratives sont revues chaque année et alignées sur la planification du personnel appuyant le rendement des élèves.	Oui
Les politiques d'embauche et les procédures pour les divers groupes d'employés sont harmonisées, et les gestionnaires du conseil scolaire en ont pris connaissance.	Oui

Relations de travail

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction des RH et les conseillères et conseillers scolaires ont établi des comités patronaux-syndicaux.	Oui
La direction des RH a établi des politiques et modalités pour réduire au minimum le nombre des griefs.	Oui

Processus d'évaluation du rendement des employés

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

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

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

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

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

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

Surveiller la satisfaction du personnel

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

Recrutement et embauche du personnel

Le service des RH utilise le site Web « *applique* à l'éducation » pour recruter le personnel enseignant et non enseignant. Le conseil scolaire affiche aussi les nouveaux postes dans les journaux locaux et sur le site Web du conseil scolaire. Chaque année, les membres du personnel des RH assistent aux foires de l'emploi en enseignement. Le service des RH a élaboré un ensemble d'outils promotionnels pour ce type d'événement. La direction a mentionné que le conseil scolaire a de la difficulté à recruter des personnes qualifiées pour enseigner le français langue seconde, les mathématiques et les sciences ainsi que la musique. Le conseil scolaire discute de ses besoins en recrutement avec d'autres conseils scolaires et a engagé plusieurs

nouveaux membres du personnel sur la base de références provenant du conseil scolaire voisin.

Le conseil scolaire possède une politique et des procédures d'embauche. Cette politique exige que les recommandations en matière d'embauche soient soumises aux conseillères et conseillers scolaires aux fins d'approbation officielle. Toutes les personnes candidates recommandées pour embauche sont informées de cette procédure.

La direction a établi des modalités d'embauche pour toutes les catégories de personnel. Les personnes candidates aux postes de haute direction sont interviewées par le directeur de l'éducation et un comité formé de conseillères et de conseillers choisis par le Conseil scolaire. Toutes les personnes candidates à des postes de direction sont interviewées par le président du Conseil scolaire, la surintendante des affaires et le directeur de l'éducation ou les personnes qu'ils ont désignées. Les candidates et les candidats aux postes de direction d'école ou de consultant sont interviewés par le président du Conseil scolaire, une conseillère ou un conseiller (s'il y a lieu) et le directeur de l'éducation (ou les personnes désignées). Les entrevues pour les postes du personnel enseignant sont réalisées par deux directions d'école ou par une direction d'école et une direction adjointe. La surintendance de l'éducation ou la directrice adjointe – Ressources humaines offre des conseils pour les entrevues et participe au processus décisionnel qui s'ensuit.

Les candidates et candidats aux postes de commis et de secrétaire sont interviewés par la directrice adjointe – Ressources humaines et la superviseure ou le superviseur pertinent ou la direction d'école. Le superviseur de l'entretien et l'agente de la paie réalisent les entrevues pour les postes d'entretien et de conciergerie. La politique et les modalités comprennent aussi une liste de tous les documents que doivent fournir les candidates et candidats, notamment les lettres de recommandation et une vérification des antécédents criminels.

Le service des RH annonce les postes vacants. Les entrevues visant l'embauche du personnel enseignant sont menées par les écoles. Le service des RH a établi un certain nombre de points de vérification dans le processus d'embauche pour assurer le respect des politiques et des modalités. Les décisions d'embauche sont prises de concert avec la direction d'école, le service des RH et la surintendance de l'éducation.

La convention collective de l'Association des enseignantes et des enseignants catholiques anglo-ontariens(OECTA) définit le processus d'embauche du nouveau personnel enseignant suppléant. Lorsqu'un poste d'enseignant suppléant à long terme se libère, les membres du personnel enseignant suppléant qui ont terminé leur période probatoire ont priorité.

Le service des RH a élaboré des formulaires et des modèles uniformes pour le processus d'embauche qui contiennent des questions d'entrevue pour chaque catégorie de personnel. Toutes les nouvelles personnes engagées doivent fournir deux lettres de recommandation et faire l'objet d'une vérification des antécédents criminels. Le conseil scolaire a aussi élaboré une politique officielle sur l'équité en matière d'emploi.

Le service des RH a rédigé des manuels destinés au nouveau personnel enseignant suppléant à long terme, au personnel de soutien permanent et occasionnel et aux stagiaires.

Relations de travail

En ce qui concerne les difficultés associées à la négociation des conventions collectives, le conseil scolaire a mis sur pied cinq comités de liaison : trois pour les unités de négociation de l'Association des enseignantes et des enseignants catholiques anglo-ontariens (personnel enseignant des écoles élémentaires et secondaires et personnel enseignant suppléant), un pour l'Association of Professional Student Services Personnel (APSSP) et un pour le Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP).

Les pratiques officielles et officieuses du conseil scolaire en ce qui a trait aux relations avec les syndicats favorisent une communication ouverte.

Le conseil scolaire adopte une approche efficace en temps opportun pour régler les problèmes. Le personnel des RH apporte aide et conseils aux directions d'écoles pour leur permettre de réagir aux griefs potentiels. La direction se sert des réunions mensuelles avec les directions d'école pour échanger de l'information sur les relations de travail, y compris sur la gestion des griefs. La direction invite parfois les représentantes et représentants syndicaux à prendre part à ces rencontres pour que tous se mettent au diapason. Le processus de grief du personnel syndiqué est décrit dans les conventions collectives.

Processus d'évaluation du rendement des employés

Le conseil scolaire a adopté des politiques et des modalités d'évaluation du rendement pour toutes les catégories de personnel. La politique énonce que le conseil scolaire doit veiller à ce que l'évaluation soit juste, efficace et cohérente pour tout le personnel, dans toutes les écoles et dans tous les services. On trouve les modalités détaillées de l'évaluation du rendement ainsi que les formulaires et les modèles uniformes dans les manuels sur l'évaluation du rendement de chaque catégorie de personnel.

Une évaluation officielle du personnel de soutien est réalisée au trois ans. Le manuel contient les lignes directrices de cette évaluation, qui porte notamment sur les compétences et connaissances professionnelles, les habiletés interpersonnelles et les

caractéristiques personnelles. Le rendement de chaque direction et direction adjointe d'école est évalué tous les cinq ans. Le manuel d'évaluation des directions d'école et des directions adjointes présente en détail le modèle d'évaluation du rendement, les rôles et responsabilités, le calendrier, le plan de rendement, le plan de croissance annuel, les réunions d'évaluation et les échelles d'évaluation. Le manuel contient aussi des modèles et des exemples de formulaires. L'évaluation du rendement des cadres intermédiaires a lieu tous les trois ans. Le service des RH a mis en place des lignes directrices officielles et des modèles uniformes d'évaluation du rendement des cadres intermédiaires.

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. Les enseignantes et enseignants nouvellement en poste sont évalués deux fois durant la première année d'embauche, ou durant la deuxième année si nécessaire, selon le Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant.

Le personnel des RH effectue le suivi des évaluations du personnel enseignant à l'aide d'une feuille de calcul Excel. Avant le début de chaque année scolaire, le service des RH cible les enseignantes et enseignants dont l'évaluation est prévue au calendrier et envoie les documents et les formulaires d'évaluation aux directions d'école. Le service des RH a également mis en place des outils de suivi de ce genre pour toutes les catégories de personnel.

Le conseil scolaire devrait envisager de mettre en place un système électronique pouvant assurer le suivi des évaluations du rendement et aviser le personnel de supervision des évaluations à effectuer.

La direction ne dispose pas de mesures disciplinaires officielles écrites. Le conseil scolaire met de l'avant le principe de la discipline progressive. Le service des RH conseille et guide les directions d'école en ce qui concerne les mesures disciplinaires. Le conseil scolaire s'est doté de lignes directrices sur le harcèlement en milieu de travail.

Le perfectionnement professionnel est une priorité du conseil scolaire. Des activités de perfectionnement sont organisées par les services scolaires. Le service des RH est responsable du personnel non enseignant, de conciergerie et de bureau. Le service des RH rencontre régulièrement la direction de la conciergerie pour planifier des activités de perfectionnement professionnel pour cette catégorie de personnel. Le service des RH coordonne aussi les formations qu'offrent les fournisseurs externes au personnel de conciergerie occupant certains postes donnés. Le service des RH demande directement aux membres du personnel de bureau quels sont leurs besoins de formation. Le conseil scolaire et le conseil scolaire coïncident ont organisé et réalisé

ensemble une séance de formation pour le personnel de bureau. La direction a reçu des commentaires positifs de la part des personnes participantes. Le service des RH organise également des activités de sensibilisation et de bien-être pour tout le personnel.

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

Un système efficace de gestion de l'assiduité combine des politiques et des procédures, des systèmes de renseignements permettant d'enregistrer et d'analyser les tendances en matière d'absentéisme ainsi que des ressources dédiées à l'élaboration d'une stratégie 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 gestion de l'assiduité.

Le conseil scolaire ne dispose pas d'un programme officiel de gestion de l'assiduité. Toutefois, la direction a établi des processus de surveillance de l'assiduité du personnel. La direction a mis en place des formulaires d'absence normalisés pour le personnel, qui sont remplis par les secrétaires des écoles pour toutes les absences, puis envoyés au service des RH. Le service entre ces renseignements dans la base de données maison. Le format des formulaires permet à la direction de connaître les motifs précis des absences. Le conseil scolaire ne dispose pas de système central de signalement des absences.

Les membres du personnel avisent leur école ou le personnel de supervision de leur absence. Le service des RH exige un billet du médecin pour toute absence de plus de trois jours pour cause de maladie. Les formulaires d'absence remplis par les secrétaires sont signés par les directions d'école avant d'être transmis au service des RH. Celui-ci transmet régulièrement à l'administration principale des données relatives à l'assiduité, comme le nombre moyen de journées de maladie utilisées par année.

Le conseil scolaire a mis en place un système de récompense pour les membres du personnel qui s'absentent moins souvent que la moyenne. Ce système, qui leur permet d'accumuler jusqu'à cinq jours de congé, est détaillé dans toutes les conventions collectives. Les membres du personnel reçoivent annuellement un avis précisant leurs journées de congé accumulées.

Le conseil scolaire a fait appel à un consultant externe pour explorer les possibilités de mise en place d'un programme officiel de gestion de l'assiduité. Le consultant a analysé l'utilisation des jours de maladie payés et a aidé le conseil scolaire à analyser les données de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail. Le conseil scolaire s'est doté d'une politique et de procédures concernant le retour anticipé au travail. À la suite d'un sondage sur le bien-être réalisé par la direction il y a plusieurs années dans le but de fixer des buts et objectifs à cet

égard, le conseil scolaire est en train de mettre en œuvre un programme proactif de gestion du bien-être.

La direction a souligné que, dans le cadre de l'élaboration du programme de gestion de l'assiduité, le conseil scolaire s'assure d'avoir le soutien des unités de négociation.

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

Le service des RH est responsable de la paie. La direction met en place des mécanismes de contrôle appropriés pour garantir la séparation et l'intégrité des renseignements personnels et des renseignements relatifs à la paie. Le traitement de la paie est effectué en sous-traitance par des fournisseurs externes. Tout le personnel du conseil scolaire, sauf le personnel occasionnel, est inscrit au dépôt direct.

Le service des RH travaille avec les surintendances et les syndicats à la reclassification des postes. Une assistante des RH est chargée d'entrer les données relatives à la reclassification dans la base de données des RH. Le service des RH confirme que tous les membres du personnel enseignant nouvellement embauchés ou transférés d'une école à une autre sont en règle auprès de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario.

Le conseil scolaire dispose de plans d'équité salariale révisés pour toutes les catégories de personnel. La direction revoit les plans d'équité salariale lorsqu'il y a des changements dans la classification des postes. Aucun grief n'est en cours au conseil scolaire.

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Le service des RH gère les régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire. Par le passé, le conseil scolaire a effectué des vérifications indépendantes officielles de sa compagnie d'assurance. Il y a plusieurs années, la direction a réalisé des vérifications indépendantes sur certains types de réclamations à la suite d'une augmentation importante du nombre de réclamations. La direction devrait maintenir les vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions du régime d'avantages sociaux.

Le conseil scolaire retient les services de consultantes et consultants externes spécialisés en avantages sociaux pour réviser périodiquement le régime actuel et en négocier de nouveaux. Le conseil scolaire a récemment changé de société de consultation externe pour négocier une entente flexible dans l'optique d'assurer des services de grande qualité. Avec l'appui de cette nouvelle société, le conseil scolaire a négocié la réduction de certains taux ou le maintien des taux en vigueur avant le renouvellement. Le conseil scolaire a lancé un appel d'offres pour son régime collectif

en 2009 et conservé les mêmes fournisseurs pour les services de soins médicaux et dentaires.

La direction fournit des rapports ponctuels aux conseillères et conseillers scolaires au sujet de la gestion des régimes d'avantages sociaux. Les conseillères et conseillers scolaires sont informés des renouvellements, des résultats des appels d'offres et des changements de fournisseurs. La direction a transmis aux conseillères et conseillers scolaires des prévisions de coûts en fonction de la dernière ronde de négociations.

Le conseil scolaire a mis en œuvre un certain nombre d'initiatives pour réduire les coûts associés aux régimes d'avantages sociaux, notamment le programme de retour au travail et les initiatives en matière de bien-être. Les coûts et les tendances sont révisés chaque année par la direction au moment du renouvellement, et la société de consultation externe leur remet un rapport.

Il existe un comité d'examen des avantages sociaux sur lequel toutes les catégories de personnel syndiqué et non syndiqué sont représentées. Les conventions collectives et les ententes conclues avec les directions d'école ainsi que les conditions pour le personnel non syndiqué comprennent des dispositions concernant les avantages sociaux.

Le transfert des données entre les régimes d'avantages sociaux, la paie et le RREMO est automatisé et synchronisé au moyen d'un accès en ligne. Les fournisseurs externes responsables du traitement de la paie transfèrent automatiquement les données du personnel au Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (RREO) à chaque paie.

Surveiller la satisfaction du personnel

Il y a plusieurs années, la direction a effectué un sondage confidentiel sur la satisfaction du personnel pour avoir une rétroaction sur les questions de santé et de sécurité au travail et sur les attitudes du personnel en général. Ce sondage a aidé le conseil scolaire à évaluer la santé organisationnelle, le bien-être individuel, le leadership et la supervision, les relations professionnelles et la satisfaction générale. Les résultats du sondage ont servi à l'élaboration de nouveaux programmes et initiatives. Par exemple, la direction a mis en œuvre certaines améliorations dans les domaines des récompenses et de la reconnaissance, du stress au travail, de la conciliation travail-vie personnelle ainsi que de la communication.

La direction ne mène pas d'entrevues de fin d'emploi officielles. La direction a souligné que les taux de roulement du personnel du conseil scolaire sont particulièrement bas.

Recommandations :

- La direction devrait établir des mesures disciplinaires officielles pour tout le personnel enseignant et non enseignant. Les pratiques actuelles de discipline progressive devraient être officialisées et communiquées à l'ensemble du personnel.
- Le service des RH devrait élaborer un programme complet de gestion de l'assiduité comprenant des politiques et des procédures pour des catégories précises d'absentéisme. Ce programme permettrait l'adoption d'une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité grâce à un renforcement positif et à des pratiques normalisées pour toutes les catégories de personnel.
- Le service des RH devrait présenter périodiquement à l'administration principale et aux conseillères et conseillers scolaires des rapports sur l'efficacité des méthodes et des programmes de gestion de l'assiduité.
- La direction devrait envisager d'élaborer un processus administratif d'entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues permettraient d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis.

3.3 Dotation en personnel / affectation 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 gestion de l'assiduité;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

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

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

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

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

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

Le processus d'affectation du personnel dépend des prévisions d'effectifs et d'autres facteurs comme les besoins des élèves, les exigences concernant l'effectif des classes et le temps de préparation. Les prévisions d'effectifs sont fondées sur diverses sources de données, notamment les prévisions de chaque école, les analyses tendanciennes des années précédentes, les analyses démographiques et les renseignements du conseil scolaire.

Le conseil scolaire s'est doté d'une politique officielle concernant la dotation en personnel, qui contient les formules d'affectation pour toutes les catégories de personnel. Chaque année, la direction prépare des lignes directrices concernant la dotation en personnel dans les écoles élémentaires et secondaires contenant des procédures détaillées pour l'affectation des différentes catégories de personnel. La

direction prépare aussi un document destiné aux directions d'école, qui explique sur quelle base la dotation en personnel a été effectuée, notamment les liens entre les décisions et l'amélioration du rendement des élèves ainsi que la capacité des écoles et du système.

Chaque année, en avril, l'administration principale rencontre toutes les directions d'école pour établir un plan de travail normalisé concernant l'affectation du personnel et l'organisation des classes. Ces rencontres précoces laissent suffisamment de temps à l'administration principale pour planifier la dotation et signaler aux syndicats tout changement au plan de la dotation en personnel. L'administration principale décide l'affectation du personnel non syndiqué. Les conventions collectives servent de lignes directrices à l'affectation du personnel. L'approbation des formules d'affectation du personnel par les conseillères et conseillers scolaires n'est pas exigée.

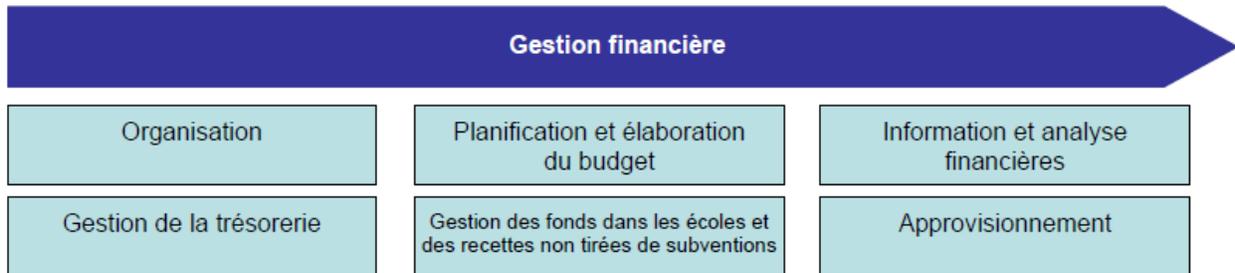
Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

La direction veille à la conformité du processus d'affectation du personnel aux principaux paramètres politiques du ministère et du conseil scolaire, notamment en ce qui a trait à l'effectif des classes, au temps de préparation, aux exigences des conventions collectives et aux autres orientations du conseil scolaire. Les conseillères et conseillers scolaires n'interviennent pas directement dans la planification, ni dans la surveillance de l'affectation du personnel.

Au début de l'année scolaire, la direction calcule les effectifs réels et effectue les changements appropriés au plan de l'affectation du personnel. La direction utilise une liste d'aides-enseignantes et d'aides-enseignants de réserve pour répondre aux besoins qui se manifestent en début d'année. Le service des RH prépare régulièrement des rapports sur les changements de dotation en personnel pour l'administration principale et le Conseil scolaire. Du fait d'une surveillance centralisée du processus d'embauche, le service des RH est plus à mieux de faire correspondre l'embauche à l'affectation du personnel.

La surintendance de l'éducation responsable de l'éducation de l'enfance en difficulté surveille l'affectation des aides-enseignantes et des aides-enseignants. Lorsque les besoins en matière d'éducation de l'enfance en difficulté changent dans les écoles, la direction travaille en étroite collaboration avec l'unité de négociation pour permettre l'ajustement de l'affectation des aides-enseignantes et des aides-enseignants.

4. Gestion financière – Conclusions et recommandations



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

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

4.1 Organisation des finances

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

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

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

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Surveillance et communication des politiques

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service des affaires planifie ses activités annuelles en ciblant les projets prioritaires pour l'année et en prévoyant des échéances, les ressources et les résultats attendus.

Le plan de projet est documenté et précise les projets, les tâches, les responsabilités et les échéances. Le service des finances privilégie actuellement les projets suivants :

- mise en œuvre du nouveau système financier;
- mise en œuvre du *Code d'éthique pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement*;
- élaboration du budget;
- mise en œuvre des changements de politiques concernant les comptes générés par les conseillères et conseillers scolaires;
- préparation de la fin de l'exercice;
- modernisation des états financiers.

L'établissement de priorités pourrait servir à l'élaboration annuelle d'un plan opérationnel officiel du service.

Pendant l'année, le service des affaires organise sur une base régulière des réunions d'information pour faire le point sur les projets et les activités du service et établir un plan opérationnel à court terme. Ces réunions sont ouvertes au personnel des autres services du conseil scolaire. Le service des affaires s'en sert pour cibler les objectifs et priorités de l'année.

Outre les rapports budgétaires périodiques, le service des affaires informe régulièrement les conseillères et conseillers scolaires de l'avancement des principaux projets.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service des affaires est composé d'une surintendante des affaires, d'une analyste financière, d'une agente comptable et d'évaluation et d'une comptable adjointe à temps partiel.

La comptabilité, l'élaboration du budget et la production de rapports financiers sont les principales responsabilités du service.

L'organigramme du conseil scolaire montre la structure du service des affaires et les rapports hiérarchiques. Les noms et les titres des principaux membres du personnel du service des affaires sont affichés sur le site Web du conseil scolaire. Le service dispose de descriptions de tâches officielles pour tous les postes des finances. Le personnel du service possède les titres professionnels et l'expérience appropriés.

Surveillance et communication des politiques

Le service des affaires dispose de politiques officielles visant la surveillance des finances et du budget, les achats, les dépenses du personnel, les investissements, les fonds provenant des écoles et d'autres activités importantes. Ces politiques figurent dans le manuel des politiques du Conseil scolaire, qui peut être consulté par tout le personnel. Quelques-unes de ces politiques sont affichées sur le site Web du conseil scolaire.

Un manuel des modalités administratives décrivant les services responsables des opérations est à la disposition de tout le personnel. Les membres du personnel qui utilisent les cartes de crédit pour petits achats transmettent leurs dépenses à l'aide d'un portail Web sur lequel on trouve les modalités administratives.

Le service des finances informe les directions d'école des changements apportés aux politiques et modalités financières pendant les réunions mensuelles de ces dernières. Lorsque les changements sont importants, le personnel du service des finances veille à ce que les membres du personnel concernés reçoivent une formation appropriée. Par exemple, lorsque les cartes de crédit pour petits achats ont été introduites, le personnel du service des finances a offert des formations individuelles à toutes les administratrices et à tous les administrateurs des écoles.

En tout temps, le personnel du service des finances offre son aide de manière non officielle au personnel du conseil scolaire en ce qui concerne les politiques, les modalités ou les systèmes financiers. La surintendante des affaires et l'analyste financière disposent d'un accès privilégié aux renseignements du système financier et sont en mesure de fournir une assistance directe au personnel.

Dans le cadre de la mise en œuvre du nouveau système financier, le service des finances a élaboré des schémas détaillés des principaux processus financiers.

Recommandation :

- Le service des affaires devrait élaborer annuellement un plan opérationnel de service comprenant des objectifs précis et mesurables, des responsabilités assignées pour les activités fondamentales du service et des échéanciers détaillés. Le plan opérationnel devrait être harmonisé avec les orientations stratégiques du Conseil scolaire. Un plan opérationnel permettrait à la direction de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis..

4.2 Planification et élaboration du budget

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

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

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

Processus d'élaboration du budget annuel

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

Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire

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

Principales pratiques liées à la planification et à l'élaboration du budget	Preuve de l'adoption?
Le budget annuel présenté aux fins d'approbation montre qu'il est lié aux buts et priorités approuvés par le conseil, y compris aux objectifs en matière de rendement des élèves. Il fournit à tous les intervenants des renseignements utiles et compréhensibles.	Oui

Processus d'élaboration du budget annuel

Le conseil scolaire a établi une politique sur la préparation et l'approbation du budget de fonctionnement. La politique énonce le processus d'élaboration du budget et ce qui doit figurer au budget. La politique expose aussi le processus d'élaboration des budgets des écoles.

Pour faire suite à l'annonce du ministère concernant les Subventions pour les besoins des élèves (SBE), la direction prépare une présentation à l'intention des conseillères et conseillers scolaires. Cette présentation portera sur les principaux changements apportés aux SBE, les objectifs du ministère et les liens avec les objectifs stratégiques du Conseil scolaire. On y trouvera aussi de l'information sur la situation financière du conseil scolaire et les principales difficultés financières. La direction est également responsable d'établir le processus d'élaboration du budget pour l'année à venir.

La première étape du processus d'élaboration du budget est le calcul des revenus à partir des SBE et des prévisions d'effectifs révisées transmises par les directions d'école. Au mois d'avril ou de mai, la direction présente des éléments du budget aux conseillères et conseillers scolaires (p. ex., les salaires et les avantages sociaux, le transport et les installations). Chaque aspect est présenté dans des documents de travail détaillés.

Le conseil scolaire prépare ses prévisions d'effectifs à l'interne en utilisant plusieurs sources de données. La direction a établi des prévisions d'effectifs sur 15 ans pour son plan d'immobilisations.

En ce qui concerne les dépenses (autres que la paie), le service des affaires recueille les propositions budgétaires des services et prépare pour chacun un budget provisoire à partir des données et des tendances passées. Le service des affaires remet à tous les services un rapport de préparation budgétaire qui contient une analyse historique du budget du service pour les trois dernières années.

En juin, l'administration principale soumet un budget équilibré provisoire aux conseillères et conseillers scolaires. Ce budget provisoire présente les revenus et les dépenses prévues pour l'exercice financier, les principaux changements par rapport à l'année précédente, les difficultés et mesures contraignantes et une motion aux fins d'approbation du budget.

Le conseil scolaire invite les principaux intervenants à participer au processus d'élaboration du budget au moyen de présentations lors des réunions des conseils d'école de district, des comités de liaison syndicaux et des comités consultatifs pour l'enfance en difficulté. Les renseignements relatifs au budget sont affichés sur le site Web public aux fins de rétroaction.

Le conseil scolaire ne compare pas de façon officielle ses coûts de dotation en personnel à ceux d'autres conseils scolaires. Chaque année, la surintendante des affaires participe toutefois à un atelier organisé par l'association des conseillères et conseillers scolaires au cours duquel ces coûts sont comparés.

Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire

Dans sa présentation du budget aux conseillères et conseillers scolaires, la direction s'assure de bien cerner les priorités stratégiques du ministère et du conseil scolaire. La présentation souligne également les principales difficultés financières du budget.

La version définitive du budget ne contient pas de dispositions particulières ni ne prévoit de fonds pour les dépenses imprévues. Les variations importantes sont considérées à la fin de l'exercice. Si des modifications doivent être apportées au budget en cours d'année, elles sont soumises aux conseillères et conseillers scolaires aux fins de discussion et d'approbation. La direction ne relève pas ni ne consigne de façon officielle les principaux risques budgétaires. Elle ne propose pas non plus de mesure d'atténuation.

Recommandation :

- La direction devrait relever et consigner tous les risques importants pendant le processus de planification budgétaire et concevoir des stratégies pour atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés.

4.3 Information et analyse financières

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

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

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

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

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

Rapports financiers intermédiaires et annuel

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

signature et d'approbation.

Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières	Preuve de l'adoption?
La direction remplit et classe tous les rapports financiers conformément aux échéances établies.	Oui

Vérification

Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières	Preuve de l'adoption?
La direction assure l'existence d'une fonction de vérification interne indépendante.	Non
Des plans de vérification interne sont clairement documentés. La direction fait un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prend des mesures à ce propos.	Oui
Le conseil scolaire a formé un comité de vérification comprenant des membres externes en guise de conseillers.	Non

Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières	Preuve de l'adoption?
Les rapports de planification et les rapports annuels du vérificateur externe sont présentés au comité de vérification du conseil scolaire, et la direction prend des mesures en réponse aux recommandations.	Oui

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

Le conseil scolaire a récemment mis en œuvre un système intégré d'information financière qui fournit à temps des renseignements utiles et précis. Le système comprend les modules suivants : achats, comptes créditeurs, comptes débiteurs, grand livre général, gestion des actifs. Ces modules sont mis en œuvre progressivement, les premiers étant ceux des comptes créditeurs et des achats. Le personnel des finances possède les connaissances et les compétences nécessaires pour utiliser et maintenir à jour le système financier.

La fonction avancée de production de rapports du système permet à la direction de surveiller de près les dépenses. Les excédents de dépenses sont automatiquement signalés.

Rapports financiers intermédiaires et annuels

La direction produit les rapports financiers intermédiaires. Il s'agit de rapports financiers mensuels (par centre de responsabilité) préparés à l'intention des responsables de services (surintendances et autres cadres), produits à l'aide du système financier. Ils contiennent des renseignements détaillés pour chaque code de compte et programme et présentent les dépenses par rapport au budget ainsi que le montant et le pourcentage de fonds restant. On prévoit qu'avec la mise en œuvre des modules supplémentaires dans le système financier, tout le personnel responsable des programmes et des comptes aura accès en ligne aux données financières.

Le service des finances prépare trois rapports financiers intermédiaires pour les conseillères et conseillers scolaires : des prévisions budgétaires, des estimations révisées et les états financiers de fin d'exercice. En février, la direction produit deux rapports sur les effectifs avec des prévisions. Ceux-ci sont révisés en septembre. Le rapport des estimations révisées remis aux conseillères et conseillers scolaires contient un résumé général des modifications, une comparaison du budget et des estimations révisées, ainsi que les variations exprimées en pourcentage. Les rapports financiers intermédiaires ne fournissent pas d'explication détaillée des grands écarts.

La surintendance des affaires et le directeur de l'éducation n'ont pas à signer les rapports financiers intermédiaires.

Vérification

Les conseillères et conseillers scolaires jouent le rôle de comité de vérification du Conseil scolaire.

Les conseillères et conseillers scolaires rencontrent des vérificatrices et vérificateurs externes et examinent leurs rapports, dans lesquels ceux-ci expriment leur opinion des états financiers du conseil scolaire. La direction prend des mesures en fonction de la lettre de recommandation. La direction devrait envisager de faire officiellement rapport au Conseil du suivi et des mesures correctives.

Le service des finances a réalisé des vérifications internes de l'effectif et des fonds provenant des écoles. Le conseil scolaire a engagé une ancienne surintendance d'un conseil scolaire coïncident pour réaliser des évaluations internes ciblées des fonds dans les écoles et de l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats. Cette démarche a été utilisée assurer l'intégrité du processus de vérification interne. L'ancienne surintendance a remis un rapport détaillé et des recommandations à la direction. Celle-ci en a tenu compte, et a vérifié de nouveau les dépenses des écoles ou celles du personnel l'année suivante.

Recommandations :

- La direction devrait envisager la mise en œuvre des recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires en ce qui a trait au format des rapports financiers intermédiaires.⁴ En particulier, la direction devrait ajouter des indicateurs de rendement non financiers au rapport (p. ex., l'embauche et la dotation en personnel) et expliquer les principales variations. La direction devrait également envisager d'utiliser les modèles fournis dans le rapport du Comité.
- 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.
- Conformément à la vérification interne du ministère et à la stratégie du comité de vérification, le conseil scolaire pourrait mettre en place un comité de vérification composé notamment de vérificatrices et de vérificateurs externes, ce qui contribuerait à l'efficacité du comité.

⁴ Ministère de l'Éducation, note de service SB38, 16 septembre 2009.

4.4 Gestion de la trésorerie

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

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

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

Gestion de l'encaisse et des investissements

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

Gestion de l'encaisse et des investissements

Le personnel du service des finances vérifie l'encaisse quotidiennement. La comptable adjointe effectue des rapprochements bancaires mensuellement qui sont approuvés par la surintendante des affaires. Pendant la mise en œuvre du nouveau système financier, le conseil scolaire utilisait des chèques papier signés par la surintendante des affaires.

Le nouveau système et une meilleure utilisation du TEF permettront au conseil scolaire d'améliorer les processus de gestion de l'encaisse. Les fonctions de production de rapports du nouveau système permettront au personnel des finances de repérer les transactions inhabituelles ainsi que d'autres anomalies. Le service des finances a mis en œuvre des procédures pour éviter les virements non autorisés, soit l'utilisation de mots de passe pour autoriser les nouveaux destinataires. La surintendante des affaires autorise les nouveaux destinataires avant qu'un virement ne soit fait.

Les activités de gestion de l'encaisse du conseil scolaire sont regroupées dans un seul établissement financier. Le conseil scolaire possède un compte général et trois comptes en fiducie. Certaines écoles font affaire avec d'autres banques pour leur compte individuel en raison du choix limité d'institutions financières dans certaines régions.

Le conseil scolaire examine périodiquement ses dispositions bancaires et se renseigne parfois sur d'autres institutions financières. La direction a cependant affirmé que les dispositions actuelles sont les plus avantageuses pour le conseil scolaire.

Le conseil scolaire a adopté une politique et des modalités administratives visant les services professionnels. Ces modalités officialisent les relations à long terme avec certains fournisseurs de services professionnels, y compris les fournisseurs de services financiers, qui demeurent en place à la discrétion du conseil scolaire. Le conseil scolaire a comparé ses dispositions bancaires avec celles d'autres conseils scolaires par l'intermédiaire de l'OASBO.

La politique du conseil scolaire sur les investissements est conforme au *Règlement de l'Ontario 471/97*. Le conseil scolaire investit uniquement dans des fonds de fiducie, qui sont à leur tour investis dans des obligations d'État. La direction fait rapport annuellement aux conseillères et conseillers scolaires des activités d'investissement. Ce rapport présente le solde des fonds en fiducie et les montants qui pourront être investis au cours de l'exercice suivant.

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

Gestion des fonds dans les écoles

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

Gestion des recettes non tirées de subventions

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

Gestion des fonds dans les écoles

Le conseil scolaire a établi une politique et des modalités administratives concernant les fonds dans les écoles fondées sur le *Manuel pour l'utilisation des fonds dans les établissements scolaires* de l'Ontario Association of School Business Officials

(OASBO)⁵. La politique définit les fonds dans les écoles, précise les sources de financement acceptables et non acceptables et décrit l'utilisation des fonds. Les modalités administratives établissent les rôles et responsabilités et les exigences en matière de production de rapports sur les fonds dans les écoles. Selon ces modalités, il y a quatre signataires autorisés dans chaque école : la direction d'école, la ou le secrétaire, la présidence du conseil d'école et un autre membre du personnel. La direction d'école ainsi que la ou le secrétaire signent tous les chèques concernant les dépenses générales de l'école. La direction et la présidence du conseil d'école signent quant à eux tous les chèques concernant les dépenses du conseil d'école. Chaque école doit préparer et soumettre mensuellement un rapprochement bancaire et un rapport financier. De plus, chaque école prépare un rapport financier annuel qui est remis à la surintendante des affaires.

Le conseil scolaire utilise une application logicielle conçue pour les opérations bancaires des écoles pour gérer les fonds dans les écoles. Le système permet aux responsables des finances d'avoir accès aux renseignements et aux données des écoles.

Le service des finances effectue une vérification périodique des fonds dans les écoles. Le personnel des finances offre de l'aide et des conseils aux secrétaires des écoles pour la production des rapports financiers de fin d'exercice.

L'administration principale fait rapport annuellement au conseil scolaire des fonds dans les écoles.

Gestion des recettes non tirées de subventions

Parmi les principales sources de recettes non tirées de subventions, mentionnons les droits de scolarité des élèves non-résidents, la location d'installation à long terme (garderie) et les cours de conduite automobile.

Le programme d'utilisation communautaire des installations scolaires rapporte des recettes minimales au conseil scolaire. Le conseil scolaire a établi une politique et des modalités sur l'utilisation communautaire des écoles. Cette politique contient une échelle de frais qui s'appliquent aux activités lucratives commerciales, privées et individuelles. Toutefois, ce sont surtout les organismes communautaires sans but lucratif qui utilisent les installations du conseil scolaire. Leurs frais d'utilisation sont couverts par la subvention d'utilisation communautaire des installations scolaires.

Les modalités administratives concernant l'utilisation communautaire des installations comprennent un processus de demande et un permis d'utilisation des installations

⁵ http://www.oasbo.org/admin/eZeditor/files/f_10_OASBO_SchoolGeneratedFunds_Guidelines_January_2009.pdf

scolaires normalisés. Le conseil scolaire utilise un formulaire de réservation papier qui peut être obtenu dans les écoles. Le conseil scolaire a conclu plusieurs ententes sur l'utilisation des installations avec les municipalités. Il y a plusieurs années, le conseil scolaire a effectué un sondage auprès des groupes communautaires pour connaître leur niveau de satisfaction générale, notamment en ce qui concerne l'accessibilité des installations. Chaque année, la direction fait rapport aux conseillères et conseillers scolaires sur l'utilisation communautaire des installations de chaque école.

La direction a mis en place des procédures pour consigner et assurer le suivi des différentes subventions APE reçues. À la réception d'un contrat signé, le personnel des finances assigne un code distinct à chaque programme. Les surintendances de l'éducation sont responsables de la gestion des subventions APE. Le personnel des finances avise les surintendances de la réception des versements d'une subvention. Les renseignements sur les subventions APE qui sont d'intérêt pour le personnel du conseil scolaire sont affichés sur l'intranet. Par exemple, la direction y affiche les codes de dépense pertinents dans le calendrier de perfectionnement professionnel. La surintendante des affaires vérifie l'état de chaque subvention APE à la fin de l'exercice pour déterminer si le projet est terminé et si les dépenses ont été adéquatement entrées en fonction du code du projet.

4.6 Approvisionnement

L'examen des processus d'approvisionnement vise à :

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

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

Politiques et modalités

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

Participation à des initiatives d'achats groupés

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

Niveaux de pouvoir d'achat

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

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

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

Utilisation du transfert électronique de fonds

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

Politiques et modalités

Le conseil scolaire participe au consortium d'achat de Bruce-Grey avec le conseil scolaire coïncident et le comté de Grey. Dans le cadre de ce consortium, un comité de gestion composé des surintendances des affaires des deux conseils scolaires a été mis sur pied. La superviseure des achats est responsable des activités du consortium et fait directement rapport au comité de gestion. Les locaux du consortium sont situés dans les bureaux administratifs du Bruce-Grey Catholic DSB. Les politiques et modalités du consortium ont été adaptées à partir des politiques du conseil scolaire coïncident auxquelles ont été ajoutées certaines politiques et modalités du Bruce-Grey Catholic DSB. De façon générale, la direction du consortium applique les plus sévères des exigences des deux ensembles de politiques et de modalités.

Le comité de direction du consortium s'efforce de respecter les politiques et modalités d'achat des deux conseils scolaires. La direction a ébauché des modalités administratives visant les achats qui sont conformes aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* de l'Ontario. Ces modalités provisoires comprennent un code d'éthique, les rôles et responsabilités de la superviseure des achats et de l'administration du conseil scolaire, les orientations générales en matière d'achat et un guide concernant la liste de fournisseurs approuvés, la sélection privilégiée d'entreprises canadiennes et les négociations. En décembre 2009, le comité de direction du consortium devait remettre aux deux conseils scolaires un résumé des modifications devant être apportées aux politiques et modalités pour qu'elles respectent les *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*.

La politique d'achat actuelle du conseil scolaire contient des lignes directrices sur les achats et les appels d'offres ainsi que les procédures à suivre dans chaque cas. La politique est affichée sur le site Web du conseil scolaire.

Cette politique énonce que le conseil scolaire souscrit aux principes d'économie, de qualité et de service. Le Conseil scolaire insiste aussi, dans cette politique, sur l'idée que l'achat de fournitures, d'équipement ou de services dans un contexte d'achat concurrentiel permet d'améliorer la qualité de l'éducation.

Le conseil scolaire a revu les règles de ses différentes pratiques d'achat pour les rendre conformes à l'initiative du secteur parapublic :

- Moins de 1 000 \$ – une soumission orale est minimalement requise.
- Entre 1 000 \$ et 5 000 \$ – trois soumissions sont requises.
- Entre 5 000 \$ et 10 000 \$ – trois soumissions écrites sont requises. Elles doivent être documentées dans le système de demande d'achat par le demandeur et versées par le celui-ci au dossier d'achat.
- Entre 10 000 \$ et 15 000 \$ – un appel d'offres officiel est requis, lequel est révisé par la surintendante des achats avant la production d'un bon de commande.
- Entre 15 000 \$ et 25 000 \$ – un appel d'offres officiel est requis, lequel est révisé par la direction du consortium avant la production d'un bon de commande.
- Entre 25 000 \$ et 100 000 \$ – un appel d'offres officiel est requis, lequel est révisé par la direction du consortium et la surintendante des affaires avant la production d'un bon de commande.
- Plus de 100 000 \$ – un appel d'offres officiel (annoncé sur MERX) est requis.

Le service des achats a commencé à réviser tous les contrats d'approvisionnement signés par le conseil scolaire dans le but de créer une base de données des contrats, conformément aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* de l'Ontario.

Le conseil scolaire a profité d'ententes existantes avec des fournisseurs attirés du gouvernement de l'Ontario pour les services de messagerie.

À la lumière des changements découlant de la mise en œuvre des *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* de l'Ontario, le conseil scolaire a offert une formation officielle sur les achats à son personnel. L'information pertinente est transmise aux directions d'école lors des réunions ordinaires des directions d'école.

Participation à des initiatives d'achats groupés

Le conseil scolaire participe au consortium d'achat de Bruce-Grey avec le conseil scolaire coïncident. Par l'entremise de ce consortium d'achat, le conseil scolaire se procure une gamme de biens et de services. La direction examine et recherche en tout temps de nouvelles occasions d'achats groupés en dehors du consortium.

Par exemple, le conseil scolaire prend part au groupe d'achat mis en place par l'OASBO pour l'achat de carburant et d'électricité. Le conseil scolaire travaille aussi activement avec l'Association des administrateurs et des administratrices d'affaires des écoles catholiques de l'Ontario, l'Ontario Educational Buyers Association, l'Ontario Public Buyers Association et d'autres conseils scolaires pour repérer d'autres occasions d'achats groupés. Par ailleurs, le conseil scolaire a commencé à collaborer avec le Marché coopératif du secteur de l'éducation de l'Ontario.

Niveaux de pouvoir d'achat

Le conseil scolaire utilise un système de demande d'achat électronique. Un matériel compagnon sera ajouté au système financier pour que le système de demande d'achat soit intégré au grand livre général. Cette intégration permettra à la direction du service d'effectuer un suivi du budget et des dépenses réelles et de signaler les excédents de dépenses. Le système actuel de demande d'achat contient une matrice d'autorisation indiquant le personnel autorisé des services et leur niveau de pouvoir d'achat.

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

Le conseil scolaire a établi des modalités administratives et des lignes directrices sur l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats. On y trouve la convention avec les détenteurs de cartes. Le conseil scolaire détient près de 70 cartes, la plupart avec des plafonds de crédit de 500 \$ ou 1 000 \$, en fonction des responsabilités du personnel.

Les restrictions relatives à l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats sont énoncées dans les lignes directrices. Les membres du personnel sont autorisés à utiliser les cartes pour payer leurs frais de déplacement. La comptable adjointe s'assure du respect des politiques et des modalités et effectue des rapprochements bancaires précis au moment opportun. De plus, le personnel des finances effectue périodiquement des vérifications des cartes de crédit pour petits achats.

Le service des finances a récemment mis en œuvre un système de gestion des cartes de crédit pour petits achats en ligne, qui associe automatiquement les transactions à un code précis du grand livre général.

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

Le système de demande d'achat actuel du conseil scolaire permet d'effectuer des demandes en ligne, d'acheminer les approbations et de centraliser la production des bons de commande. À l'échelle des écoles, les secrétaires sont responsables de rapprocher les reçus et les bons de commande. Les comptes créditeurs comparent les factures aux bons de commande. Les comptes créditeurs approuvent le paiement des factures qui correspondent aux bons de commande et s'enquière du bon montant auprès des demandeurs lorsque ce n'est pas le cas.

Le nouveau système de demande d'achat actuellement mis en place par le conseil scolaire permettra au réceptionnaire d'entrer les détails du reçu pour chaque bon de commande. Les comptes créditeurs pourront rapprocher les factures et les reçus et effectuer les paiements. Le grand livre général sera automatiquement mis à jour. La direction devrait poursuivre la mise en œuvre du nouveau système de demande d'achat qui permet le rapprochement des bons de commande, des reçus/factures et des inspections avant le paiement des factures.

La direction n'a pas mis en place d'interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, effectuer le traitement et faire les paiements. La mise en œuvre du nouveau système de demande d'achat comprend la mise en ligne des catalogues des fournisseurs.

Le conseil scolaire dispose d'un processus de comptabilité d'engagement.

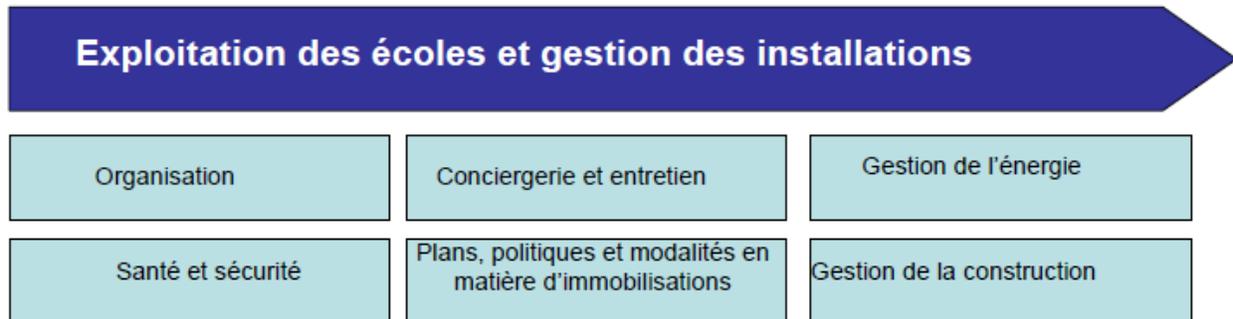
Utilisation du transfert électronique de fonds

Actuellement, le conseil scolaire utilise le TEF uniquement pour les gros paiements et paie ses fournisseurs surtout par chèque.

Recommandations :

- La direction devrait envisager la mise en œuvre d'une interface électronique pour passer des commandes aux fournisseurs, en effectuer le traitement et en faire le paiement.
- La direction devrait continuer à étendre le recours au transfert électronique de fonds (TEF) pour les paiements.

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



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

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

5.1 Organisation des opérations et des installations

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

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

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

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

 laboration et présentation des buts et priorités annuels

Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	Preuve de l'adoption?
Les objectifs et priorités de l'organisation des opérations et des installations de l'�cole sont consignés dans un plan annuel du service. Ils correspondent au plan opérationnel annuel du conseil scolaire, qui est accessible aux principaux intervenants. Le plan comprend des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies.	Non

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Surveillance et communication des politiques

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

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service des installations est responsable de la construction et de l'entretien de toutes les installations du conseil scolaire. Il n'a pas actuellement de plan d'affaires annuel officiel exposant ses priorités et objectifs.

Le superviseur de l'entretien prend part aux réunions d'information visant à renseigner le personnel sur les projets prioritaires et à mettre de l'avant des plans opérationnels à court terme pour le service des affaires du conseil scolaire.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service des installations fait partie du service des affaires du conseil scolaire. Le superviseur de l'entretien fait directement rapport à la surintendante des affaires. Vingt-huit concierges sont sous sa supervision. Les services d'entretien du conseil scolaire sont effectués en sous-traitance.

Les rôles et les responsabilités du superviseur de l'entretien sont clairement définis dans la description de tâches. L'organigramme du conseil scolaire illustre la structure du service des affaires et les liens hiérarchiques. Le superviseur de l'entretien possède les qualités professionnelles nécessaires de même qu'une expérience de travail pertinente.

Surveillance et communication des politiques

Le service des installations dispose d'un ensemble de modalités administratives qui touchent la gestion des installations et des activités. Ces modalités figurent dans le manuel des modalités administratives, qui est à la disposition de tout le personnel du conseil scolaire.

La superviseure de la paie et des avantages sociaux veille à ce que les modifications apportées aux lois sur la santé et la sécurité soient intégrées aux politiques et aux modalités. Le superviseur de l'entretien est aussi membre de l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO), qui l'informe des nombreux changements législatifs. La surintendante des affaires est également responsable de surveiller les changements aux lois qui touchent les édifices et les propriétés scolaires.

Le service des installations envoie périodiquement une note de service au personnel concernant des aspects particuliers des politiques et modalités sur les installations. Les renseignements de ce type sont aussi affichés sur l'intranet du conseil scolaire. Le service des installations profite des réunions des directions d'école pour communiquer à ces dernières les modifications apportées aux politiques, aux modalités ainsi qu'aux lois et règlements. Une formation appropriée est offerte au personnel de conciergerie sur les problèmes liés aux politiques et la nécessité de respecter les différentes exigences législatives. Par exemple, des formations ont été données sur les nouvelles exigences visant l'utilisation d'appareils élévateurs et les procédures d'analyse et de vidange de l'eau.

Recommandation:

- La direction des installations devrait élaborer un plan de service annuel distinct comprenant des objectifs précis et mesurables, des indicateurs et des responsabilités assignées pour les activités fondamentales du service. La direction serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.

5.2 Conciergerie et entretien

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

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

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

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

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

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

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

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

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

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

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

Systemes de gestion, de surveillance et de soutien des projets

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

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

Le conseil scolaire n'a pas adopté de normes de nettoyage officielles pour les écoles. La direction se fie aux commentaires des directions d'école, du personnel et des parents pour vérifier la propreté des écoles et déterminer les améliorations possibles.

La direction a souligné que toutes les fournitures de nettoyage du conseil scolaire sont certifiées écologiques. Le conseil scolaire achète toutes ses fournitures de nettoyage d'un fournisseur offrant une gamme de produits certifiés écologiques.

Les services d'entretien du conseil scolaire sont effectués en sous-traitance.

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

Le service des installations élabore un plan d'entretien annuel. En mars, le service des installations envoie un avis aux directions d'école leur demandant de proposer une liste de projets d'entretien. Cette liste est soumise à l'administration principale ainsi qu'aux conseillères et conseillers scolaires.

Le service des installations effectue ensuite des visites de chaque école pour revoir les demandes d'entretien. Ces visites sont effectuées par des conseillères et des conseillers scolaires, des représentantes et des représentants du conseil scolaire ainsi que des élèves, des concierges en chef et l'administration principale.

Les visites permettent de constater l'état des installations des écoles et les besoins à venir, et ainsi de déterminer les besoins d'entretien continu et les problèmes d'entretien majeurs. Les visites se déroulent sur plusieurs jours. À la fin de chaque jour, les membres du groupe échangent leurs observations et ciblent les priorités.

Pendant l'été, la direction complète la liste des priorités et évalue les coûts des projets proposés. En octobre, la liste est soumise aux conseillères et conseillers scolaires. Chaque direction d'école est informée des projets qui seront réalisés dans l'année.

La direction du service des installations utilise la base de données RECAPP pour élaborer le plan d'entretien. La base de données est mise à jour au moins une fois par année.

La direction fait rapport des projets importants, en particulier des rénovations, aux conseillères et conseillers scolaires.

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

Le service des installations organise des formations pour renforcer le perfectionnement des compétences du personnel de conciergerie, l'informer des changements législatifs et assurer la sécurité au travail.

Tout le personnel a suivi la formation en ligne concernant le Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail. Le service des RH participe à l'élaboration d'un plan de formation pour le personnel de conciergerie. Il a d'ailleurs précisé que les besoins de formation actuels du personnel de conciergerie se situent au plan des compétences communicationnelles et informatiques. Pour encourager la participation du personnel de conciergerie dans les activités du système, la direction invite les membres du personnel à siéger aux différents comités du conseil scolaire (p. ex., planification stratégique, bien-être et communications).

Les directions d'école sont aussi encouragées à inviter le personnel de conciergerie aux réunions du personnel. La direction tient régulièrement des réunions avec le comité de liaison du SCFP, qui portent notamment sur les besoins de formation du personnel de conciergerie. Le superviseur de l'entretien invite certains concierges en chef à participer aux réunions du comité des opérations, de l'entretien et de la construction de l'OASBO, lorsqu'elles ont lieu dans la région.

La direction exige des fournisseurs qu'ils offrent une formation sur tous les nouveaux produits et les incite à rappeler les normes d'utilisation des produits chimiques.

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Il y a trois ans, le service des installations a demandé aux concierges de dresser la liste de l'équipement utilisé dans les écoles et a ainsi créé un inventaire de l'équipement de toutes les écoles.

La direction n'effectue pas le suivi de l'inspection ni de l'entretien du matériel. Les concierges sont responsables de l'entretien de leur équipement.

Le conseil scolaire dispose d'un entrepôt central pour les fournitures de conciergerie. Les produits chimiques sont toutefois livrés directement aux écoles. La direction utilise une feuille de calcul pour effectuer le suivi des stocks et a établi un seuil de

réapprovisionnement. La plupart des fournitures de conciergerie sont achetées par l'entremise du consortium d'achat de Bruce-Grey.

La direction effectue le suivi de la consommation des fournitures de conciergerie dans chaque école. Tous les produits de nettoyage sont achetés au moyen du catalogue du fournisseur et sont certifiés écologiques.

Systemes de gestion, de surveillance et de soutien des projets

La direction utilise un système de demande d'achat électronique pour produire des ordres de travail. Le conseil scolaire a décidé de mettre en œuvre un nouveau système de demande d'achat qui permettra de produire des ordres de travail. Ceux-ci sont produits à l'échelle des écoles et soumis au superviseur de l'entretien pour approbation. Les travaux de plus de 5 000 \$ doivent être approuvés par la surintendante des affaires.

Recommandations :

- La direction devrait continuer d'utiliser des fournitures de nettoyage écologiques et élaborer un programme d'écopropreté qui respecte les recommandations du ministère et la politique globale de gestion environnementale du conseil scolaire.
- Le conseil scolaire devrait revoir son modèle de dotation en personnel de conciergerie. Pour commencer, le conseil scolaire pourrait comparer son modèle d'affectation du personnel à celui d'autres conseils scolaires pour déterminer si d'autres variables devraient être prises en compte dans la formule d'affectation.
- La direction devrait établir un plan pluriannuel d'entretien et de réfection qui comprendrait le financement disponible pour appuyer le plan. Ce plan pourrait fournir à l'administration principale, aux conseillères et conseillers scolaires et aux intervenants une prévision claire des besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années.
- La direction devrait tenir un inventaire à jour du principal matériel utilisé à l'échelle des écoles et en assurer la surveillance. Cette mesure permettrait d'accroître la confiance de la direction envers les membres du personnel en ce qui concerne l'utilisation responsable des biens du conseil scolaire.

5.3 Gestion de l'énergie

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

- déterminer si la planification et la communication en place permettent d'appuyer la réduction de la consommation d'énergie;

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

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

Plan de gestion de l'énergie

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

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

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

Plan de gestion de l'énergie

La direction reconnaît l'importance d'encourager la conservation d'énergie et a mis en œuvre plusieurs programmes et initiatives en ce sens. Le conseil scolaire n'a pas élaboré de plan officiel de gestion de l'énergie.

La direction a installé un éclairage écoénergétique et des appareils de chauffage à haute capacité dans les bureaux du conseil scolaire et beaucoup d'écoles. En ce moment, le conseil scolaire prépare des projets pilotes et des analyses de rentabilisation pour un certain nombre d'initiatives d'efficacité énergétique financées par le ministère. La direction attend l'approbation des projets pilotes dans le cadre de l'Initiative pilote des écoles vertes. La direction travaille à la réalisation des analyses de rentabilisation dans le cadre du programme de financement de projets d'énergie renouvelable pour les écoles dans le but d'aménager des systèmes d'énergie solaire et géothermique ainsi qu'un système de chauffage dans le plancher.

Le conseil scolaire a fait appel à des consultants externes pour effectuer des vérifications de toutes les installations, vérifications qui étaient requises pour l'obtention du financement sur l'efficacité énergétique. À partir des résultats de ces vérifications, la direction élaborera un plan d'efficacité énergétique fondé sur un équilibre entre la réponse aux besoins criants et la réalisation de projets offrant le meilleur rendement des investissements.

Le conseil scolaire a mis en place des initiatives EcoSchools dans toutes les écoles ainsi qu'un programme de réduction des déchets. La direction a précisé qu'avec l'avancement de la mise en œuvre des nouvelles initiatives d'efficacité énergétique, les résultats et les progrès accomplis seront communiqués à l'ensemble des écoles.

Le conseil scolaire a rédigé une politique et des modalités administratives sur la gestion environnementale. L'énoncé de politique porte sur l'engagement du conseil scolaire à faire preuve de leadership dans la mise en œuvre de programmes et de procédures visant la protection de l'environnement. Le conseil scolaire privilégie les champs d'action suivants :

- intégrer l'éducation environnementale au curriculum de la maternelle à la 12^e année dans un cadre de littératie à saveur écologique et d'apprentissage;
- assurer la conformité aux lois et règlements pertinents;
- former le personnel du conseil scolaire;
- poursuivre les programmes actuels de gestion des déchets;
- faire des achats écoresponsables selon la qualité, le prix et le service;

- mettre en œuvre des principes environnementaux dans le choix de l'emplacement, de la conception, de l'utilisation et de l'entretien de tous les terrains, installations et équipements;
- participer aux programmes environnementaux élaborés par les municipalités, les organismes locaux et le conseil scolaire coïncident.

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

La direction fait le suivi des données relatives à la consommation d'énergie depuis sept ans. Les données ont été analysées de façon globale étant donné le manque de ressources pour produire une analyse approfondie. La direction reconnaît les avantages de la Base de données sur la consommation d'énergie mise en place par le gouvernement de l'Ontario; elle s'est engagée à fournir les données requises.

Le conseil scolaire a mis en place des systèmes de surveillance centralisés qui automatisent la régulation et la conservation de l'énergie dans la plupart des écoles. Plusieurs écoles disposent également de dispositifs d'arrêt automatiques des ordinateurs.

Le conseil scolaire ne reçoit pas de factures consolidées de ses fournisseurs de services, car ils sont multiples.

Recommandations :

- En se fondant sur les résultats des vérifications énergétiques, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des objectifs quantifiables.
- La direction devrait veiller à ce que les bonnes initiatives de conservation soient communiquées à toutes les écoles et à d'autres conseils scolaires.
- La direction devrait continuer de suivre et d'analyser les données relatives à la consommation d'énergie et aux dépenses énergétiques des installations. Ces données serviraient à l'élaboration du plan de gestion de l'énergie et à la rédaction des rapports annuels officiels sur les économies d'énergie réalisées par rapport à la consommation.
- La direction devrait recevoir des factures consolidées de tous les fournisseurs de services pour l'ensemble des installations du conseil scolaire, dans la mesure du possible.

5.4 Santé et sécurité

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

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

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

Gestion de la santé et de la sécurité

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

Gestion de la santé et de la sécurité

Le service des RH est responsable des politiques et des procédures en matière de santé et sécurité au travail. À cet effet, le conseil scolaire a mis sur pied un comité dont les membres proviennent de plusieurs écoles qui se réunit cinq fois l'an. Ce comité est composé de la superviseure de la paie et des avantages sociaux, de la direction des RH, de la responsable des relations avec la communauté, du superviseur de l'entretien et de deux directions d'école. Six membres du comité sont désignés par les syndicats.

Les principaux thèmes discutés lors des réunions du comité sont présentés aux conseillères et conseillers scolaires. Chaque mois, le comité vérifie au moins une installation.

Le service des RH prépare des présentations mensuelles sur la santé et la sécurité et sensibilise les membres du personnel à ces questions en organisant des concours en ligne. Une formation officielle sur la santé et la sécurité est offerte au personnel de conciergerie, et la direction envisage la possibilité d'étendre cette formation à l'ensemble du personnel. La direction a mis en place des modèles de rapport officiels des incidents touchant des membres du personnel ou des élèves et aide le personnel à comprendre le processus de signalement des incidents et ses exigences.

Le conseil scolaire entretient des relations cordiales avec le ministère du Travail. La superviseure de la paie et des avantages sociaux est bénévole au sein de l'Association pour la prévention des accidents industriels.

Le conseil scolaire s'est doté de politiques et de procédures concernant la santé des élèves qui sont conformes aux exigences légales en la matière. Le conseil scolaire travaille en étroite collaboration avec les bureaux de santé locaux et a adopté un plan en cas de pandémie. Les politiques et procédures comprennent des mesures visant les excursions scolaires, les activités de ski et d'autres activités physiques. Le conseil scolaire se fonde sur le guide de l'Association pour la santé et l'éducation physique de l'Ontario pour toutes les activités scolaires et offre des séances de formation à tout son personnel. Le conseil scolaire offre aussi des formations en ligne obligatoires sur la *Loi Sabrina de 2005* une fois tous les deux ans.

La direction a mis en œuvre un certain nombre d'initiatives pour encourager une alimentation saine chez les élèves. Chaque école secondaire dispose d'un comité sur l'alimentation, composé de la direction d'école, d'une représentante ou d'un représentant des élèves et du directeur de l'éducation, qui se penche sur la qualité des aliments offerts par les traiteurs de l'école. Le traiteur produit un rapport annuel, qui est remis au comité sur le bien-être du conseil scolaire. De plus, le directeur de l'éducation siège au comité sur l'obésité des enfants du bureau de santé publique de la région.

Le service des installations est responsable de la surveillance régulière du respect des normes de qualité de l'air et de l'eau. Les procédures d'analyse et de vidange de l'eau du conseil scolaire sont conformes à la loi. L'analyse de l'eau est effectuée et documentée par les concierges une fois par année, aux jours indiqués par l'administration. La superviseure de la paie et des avantages sociaux examine le processus d'analyse et les résultats avec le concierge en chef par téléphone. Une procédure officielle a été mise en place concernant les vidanges pour éliminer le plomb, et les concierges tiennent un registre. L'analyse de la qualité de l'air est guidée par les commentaires du personnel.

Le conseil scolaire a adopté des politiques sur la sécurité dans les écoles et mis en œuvre bon nombre d'initiatives et de programmes en ce sens. Ces politiques concernent le code de déontologie, les suspensions, la discipline progressive et la prévention de l'intimidation. Le conseil scolaire offre des séances de formation aux directions d'école et aux conseils d'école de district en ce qui a trait à la sécurité dans les écoles. Il utilise le document sur la sécurité dans les écoles élaboré par le ministère comme outil de formation des directions d'école et comme outil pédagogique pour les élèves. Chaque école possède un comité sur la sécurité. Les aumôniers des deux écoles secondaires travaillent activement à la mise en œuvre de programmes et d'initiatives sur la sécurité dans les écoles. Le conseil scolaire offre, en collaboration avec le conseil scolaire coïncident et un organisme de bienfaisance en santé mentale des enfants, un programme d'aide aux enfants ayant des problèmes de comportement. Dans les écoles secondaires, le conseil scolaire a mis en place un programme de jumelage des élèves qui passent de l'école élémentaire à la 9^e année avec des élèves du secondaire.

En raison de la proximité d'une centrale nucléaire, le conseil scolaire a établi une politique visant un plan d'urgence. Le conseil scolaire s'est aussi doté d'une politique concernant les procédures à suivre en cas d'incendie ou d'autres situations d'urgence. Le plan comprend des mesures d'intervention pour tous les types de situations d'urgence, y compris les procédures de confinement, d'appel à la bombe et de conditions météorologiques dangereuses.

Le conseil scolaire procède régulièrement à des exercices d'évacuation en cas d'incendie et a établi une politique sur la sécurité de ses installations.

5.5 Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations

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

- déterminer si les immobilisations des écoles sont utilisées de façon efficace et efficiente;
- déterminer si la direction effectue une bonne planification concernant les exigences futures en immobilisations fondée sur les prévisions de l'effectif et les questions de capacité et d'entretien de l'ensemble des immobilisations actuel et le financement versé par le ministère (p. ex., financement au titre des nouvelles places d'élèves);
- déterminer si la direction établit bien l'ordre de priorité des dépenses d'entretien et de réfection en fonction du financement versé par le ministère et des programmes d'immobilisations pluriannuels;

- relever les mécanismes de contrôle et de transparence appropriés dans le processus de planification actuel;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

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

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

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

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

Le conseil scolaire a élaboré et remis son plan quinquennal en matière d'immobilisations au ministère sur le site Web du SIIS.

Le conseil scolaire a tenu compte d'un ensemble de facteurs dans l'élaboration de son plan, dont les prévisions d'effectifs et l'utilisation des installations scolaires. Le plan

d'immobilisations est revu chaque année. La direction a fait état de modifications du plan attribuables au déclin de l'effectif et à la volonté d'éliminer les classes mobiles. Le plan d'immobilisations a été approuvé par les conseillères et conseillers scolaires.

Le ministère exige que le plan comprenne les projets pour lesquels des fonds ont été alloués et ceux dont le financement est incertain. Ces renseignements sont nécessaires pour que le ministère puisse déterminer les besoins potentiels de tous les conseils scolaires sur une période donnée. Le conseil scolaire présente au ministère son modèle d'analyse financière des immobilisations.

La direction a fait preuve de prudence dans l'élaboration du plan d'immobilisations du conseil scolaire. La direction ne prévoit pas de projets d'immobilisations qui exigent un financement à long terme. Le conseil scolaire a bénéficié du Fonds de réfection des installations pour financer ses dépenses en immobilisations. La direction a souligné que l'allocation de la majorité des fonds de réfection aux grands projets d'immobilisations réduit considérablement les fonds disponibles pour les projets d'entretien.

La direction tient compte de la faible utilisation de certaines installations du conseil scolaire dans son plan d'immobilisations. La direction cherche constamment des manières d'utiliser toutes les installations du conseil scolaire en encourageant leur utilisation communautaire, y compris pour les programmes de développement de la petite enfance. Dans le cadre de la planification des immobilisations, la direction tient compte d'une faible utilisation des installations du conseil scolaire et de possibles fermetures et consolidations. Le conseil scolaire s'est doté d'une politique sur le processus d'examen des installations, qui est affichée sur son site Web.

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

Les données du SIIS sont mises à jour par la surintendante des affaires lorsque des modifications sont apportées aux installations du conseil scolaire. Le superviseur des installations est responsable de la mise à jour annuelle de la base de données RECAPP.

5.6 Gestion de la construction

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

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

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

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

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

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

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

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

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

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

En ce qui concerne les nouveaux projets de construction ou les rénovations majeures, la direction établit une liste des exigences et des normes à respecter. Pour chaque projet, la direction cible les normes pouvant être améliorées en se fondant sur la

performance de certains matériaux utilisés dans d'autres écoles. La direction fournit aux architectes les grandes lignes du projet de construction proposé. Ceux-ci élaborent des plans détaillés et ciblent d'autres normes, notamment en matière d'économie d'énergie.

Au cours de l'élaboration des plans et exigences préliminaires, la direction consulte le personnel, les représentantes et les représentants des élèves et les conseils d'école. Les conseillères et conseillers scolaires participent également aux consultations préalables à l'élaboration d'un plan et de critères provisoires, et approuvent les plans définitifs ainsi que les appels d'offres.

Le conseil scolaire procède à des comparaisons non officielles du coût de ses installations par pied carré avec ceux d'autres conseils.

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

La direction a mis en place un processus de gestion de projets efficace qui lui permet de surveiller et de contrôler les projets de construction et leurs coûts. Elle a établi une feuille de surveillance des coûts normalisée pour effectuer le suivi budgétaire des projets. L'analyste financière prépare mensuellement une feuille de surveillance des coûts détaillée. Le service des finances crée un compte particulier dans le système financier pour chaque projet de construction. La surintendante des affaires, le superviseur des installations et l'analyste financière examinent chaque mois la feuille de surveillance des coûts. C'est le superviseur des installations qui prend les décisions concernant les acomptes, qui sont achevés par la surintendante des affaires. Il doit également approuver toute rectification apportée aux commandes. Les budgets des projets de construction prévoient une petite retenue de garantie pour assurer la qualité des travaux. Un rapport sommaire de la progression du projet de construction est remis mensuellement au directeur de l'éducation, qui informe régulièrement les conseillères et conseillers scolaires des progrès accomplis.

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

Le conseil scolaire a adopté une politique et des modalités administratives visant l'établissement de rapports à long terme avec certains fournisseurs de services, y compris des architectes. La direction a l'intention d'élaborer un processus officiel de sélection des architectes pour les projets de constructions à venir. Il incombe aux architectes retenus par le conseil scolaire de lancer les appels d'offres des projets de construction. Le conseil scolaire travaille avec les architectes pour préqualifier des entrepreneurs et des sous-traitants (p. ex. en mécanique, en électricité et en maçonnerie). La direction a fait remarquer qu'il est parfois difficile de trouver des entrepreneurs pour de petits projets.

Recommandation :

- La direction devrait élaborer un processus officiel de sélection des architectes pour les projets de construction et évaluer et mettre à jour régulièrement la liste approuvée d'entrepreneurs, d'architectes et de professionnels connexes.

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.

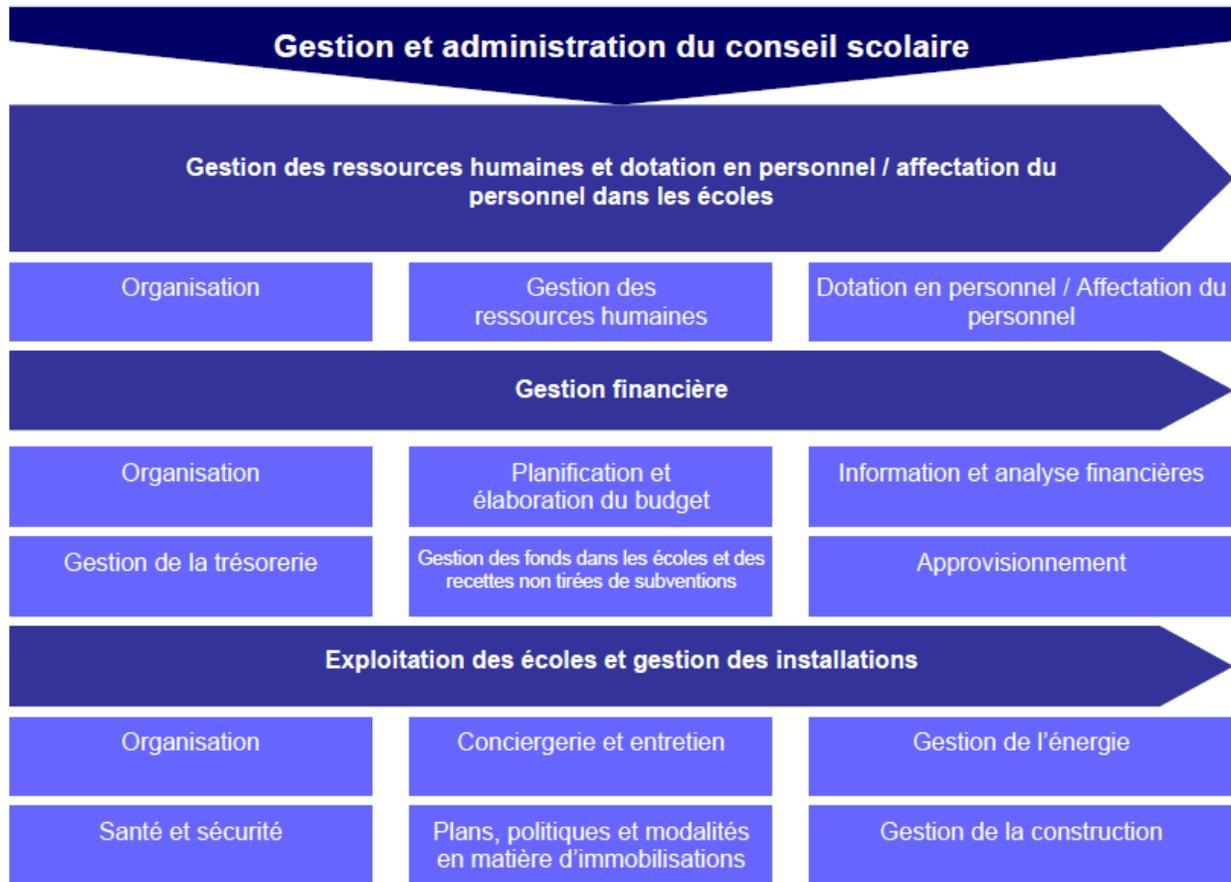
Chaque Examen opérationnel tient compte des caractéristiques et du contexte propres à chaque conseil, de manière à :

- 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.

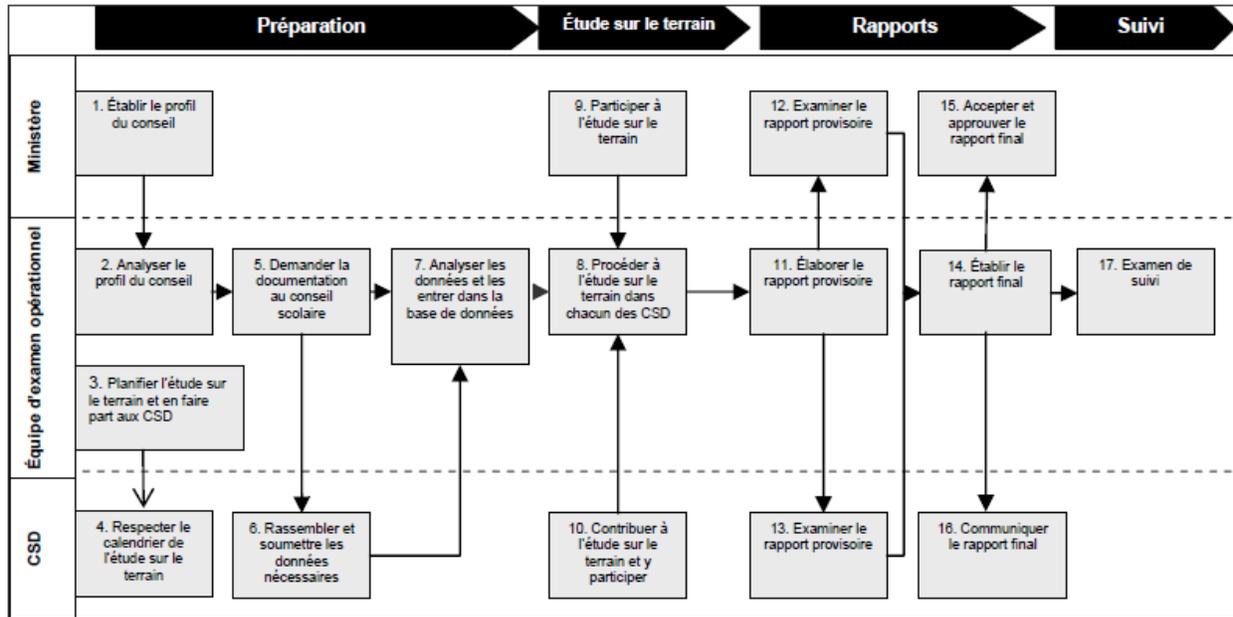
Chaque processus est examiné en fonction des activités qui le composent et de sa conformité aux principales pratiques, notamment de la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les appuie.



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

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

Phase : Étude sur le terrain

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

Phase : Rapports

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

Activité principale	Description
Préparer le rapport final	L'Équipe d'examen incorpore les observations du ministère et du conseil scolaire dans la version finale du rapport.
Accepter et approuver le rapport final	Le rapport final est communiqué au ministère aux fins d'approbation et de publication.
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 Bruce-Grey Catholic District School Board. L'Examen a été réalisé selon la méthodologie décrite précédemment. L'Examen n'a ni la nature ni la portée d'une vérification effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues.

Annexe B : Résumé des recommandations

Gestion et administration du conseil scolaire

N°	Recommandations
1.	Le conseil scolaire devrait élaborer un plan opérationnel annuel qui englobe les services scolaires et non scolaires. Le plan devrait être conforme au plan stratégique pluriannuel du Conseil scolaire et comporter des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps.
2.	La direction devrait continuer à mettre en place un nouveau calendrier d'examen des politiques du conseil scolaire et veiller à ce que toutes les politiques soient révisées en fonction de ce cycle. La direction devrait envisager de rendre accessibles au public toutes les politiques du conseil scolaire sur le site Web de celui-ci.
3.	La direction devrait afficher l'organigramme de l'administration du conseil scolaire sur le site Web de celui-ci.
4.	Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et activités de développement du leadership avec les initiatives de leadership du ministère. Il devrait élaborer un plan de relève et de développement du talent officiel conforme au document <i>Planification de la relève pour le leadership et perfectionnement des compétences : Attentes et continuum de mise en œuvre</i> . Le conseil scolaire devrait commencer par procéder à la collecte de données et déterminer les besoins en matière de compétences et d'habiletés et de perfectionnement professionnel.

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

N°	Recommandations
5.	Le service des RH devrait élaborer un plan opérationnel annuel de service annuel comprenant des mesures et des cibles de rendement pour des priorités et objectifs précis, plan qui faciliterait la production d'un rapport annuel sur les réalisations. Il permettrait au personnel de centrer ses efforts sur les cibles établies pour chaque priorité au cours de l'année et faciliterait la production de rapports sur les réalisations du service.
6.	La direction devrait établir des mesures disciplinaires officielles pour tout le personnel enseignant et non enseignant. Les pratiques actuelles de discipline progressive devraient être officialisées et communiquées à l'ensemble du personnel.
7.	Le service des RH devrait élaborer un programme complet de gestion de l'assiduité comprenant des politiques et des procédures pour des catégories précises d'absentéisme. Ce programme permettrait l'adoption d'une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité grâce à un renforcement positif et à des pratiques normalisées pour toutes les catégories de personnel.
8.	Le service des RH devrait présenter périodiquement à l'administration principale et aux conseillères et conseillers scolaires des rapports sur l'efficacité des méthodes et des programmes de gestion de l'assiduité.

N°	Recommandations
9.	La direction devrait envisager d'élaborer un processus administratif d'entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues permettraient d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis.

Gestion financière

N°	Recommandations
10.	Le service des affaires devrait élaborer annuellement un plan opérationnel de service comprenant des objectifs précis et mesurables, des responsabilités assignées pour les activités fondamentales du service et des échéanciers détaillés. Le plan opérationnel devrait être harmonisé avec les orientations stratégiques du Conseil scolaire. Un plan opérationnel permettrait à la direction de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
11.	La direction devrait relever et consigner tous les risques importants pendant le processus de planification budgétaire et concevoir des stratégies pour atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétés.
12.	La direction devrait envisager la mise en œuvre des recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires en ce qui a trait au format des rapports financiers intermédiaires. ⁶ En particulier, la direction devrait ajouter des indicateurs de rendement non financiers au rapport (p. ex., l'embauche et la dotation en personnel) et expliquer les principales variations. La direction devrait également envisager d'utiliser les modèles fournis dans le rapport du Comité.
13.	Le conseil scolaire devrait adopter des procédures d'approbation des rapports financiers intérimaires et mettre en place un processus de signature officielle de ces rapports par la haute direction.
14.	Conformément à la vérification interne du ministère et à la stratégie du comité de vérification, le conseil scolaire pourrait mettre en place un comité de vérification composé notamment de vérificatrices et de vérificateurs externes, ce qui contribuerait à l'efficacité du comité.
15.	La direction devrait envisager la mise en œuvre d'une interface électronique pour passer des commandes aux fournisseurs, en effectuer le traitement et en faire le paiement.
16.	La direction devrait continuer à étendre le recours au transfert électronique de fonds (TEF) pour les paiements.

Exploitation des écoles et gestion des installations

N°	Recommandations
17.	La direction des installations devrait élaborer un plan de service annuel distinct comprenant des objectifs précis et mesurables, des indicateurs et des responsabilités assignées pour les activités fondamentales du service. La direction serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.

⁶ Ministère de l'Éducation, note de service SB38, 16 septembre 2009.

N°	Recommandations
18.	La direction devrait continuer d'utiliser des fournitures de nettoyage écologiques et élaborer un programme d'écopropreté qui respecte les recommandations du ministère et la politique globale de gestion environnementale du conseil scolaire.
19.	Le conseil scolaire devrait revoir son modèle de dotation en personnel de conciergerie. Pour commencer, le conseil scolaire pourrait comparer son modèle d'affectation du personnel à celui d'autres conseils scolaires pour déterminer si d'autres variables devraient être prises en compte dans la formule d'affectation.
20.	La direction devrait établir un plan pluriannuel d'entretien et de réfection qui comprendrait le financement disponible pour appuyer le plan. Ce plan pourrait fournir à l'administration principale, aux conseillères et conseillers scolaires et aux intervenants une prévision claire des besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années.
21.	La direction devrait tenir un inventaire à jour du principal matériel utilisé à l'échelle des écoles et en assurer la surveillance. Cette mesure permettrait d'accroître la confiance de la direction envers les membres du personnel en ce qui concerne l'utilisation responsable des biens du conseil scolaire.
22.	En se fondant sur les résultats des vérifications énergétiques, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des objectifs quantifiables.
23.	La direction devrait veiller à ce que les bonnes initiatives de conservation soient communiquées à toutes les écoles et à d'autres conseils scolaires.
24.	La direction devrait continuer de suivre et d'analyser les données relatives à la consommation d'énergie et aux dépenses énergétiques des installations. Ces données serviraient à l'élaboration du plan de gestion de l'énergie et à la rédaction des rapports annuels officiels sur les économies d'énergie réalisées par rapport à la consommation.
25.	La direction devrait recevoir des factures consolidées de tous les fournisseurs de services pour l'ensemble des installations du conseil scolaire, dans la mesure du possible.
26.	La direction devrait élaborer un processus officiel de sélection des architectes pour les projets de construction et évaluer et mettre à jour régulièrement la liste approuvée d'entrepreneurs, d'architectes et de professionnels connexes.