

Ministère de l'Éducation

**Rapport d'examen opérationnel
Upper Canada District School Board**

Septembre 2010

Table des matières

Résumé	1
Introduction	1
Gestion et administration du conseil scolaire.....	2
Recommandations :.....	3
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	3
Recommandations :.....	5
Gestion financière.....	6
Recommandations :.....	9
Exploitation des écoles et gestion des installations	10
Recommandations :.....	13
1. Contexte et aperçu.....	16
1.1 Profil et structure du conseil scolaire	16
1.2 Principales priorités du conseil scolaire	16
1.3 Rendement des élèves	17
1.4 Sommaire financier	18
1.5 Principales statistiques du Upper Canada District School Board	19
2. Gestion et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations	22
Établissement d'un modèle de gestion efficace	24
Élaboration de l'orientation stratégique et du plan opérationnel annuel du conseil scolaire	27
Processus décisionnel	28
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	29
Relève et développement du talent	30
Participation des intervenants.....	32
Recommandations :.....	32
3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles – Conclusions et recommandations	33
3.1 Organisation des ressources humaines.....	33
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	34
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	36

	Surveillance et communication des politiques	37
	Recommandation :	38
3.2	Gestion des ressources humaines.....	38
	Recrutement et embauche du personnel	40
	Relations de travail	42
	Processus d'évaluation du rendement des employés.....	43
	Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité	45
	Gestion des ressources humaines et données sur la paie.....	46
	Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire	46
	Surveiller la satisfaction du personnel.....	47
	Recommandations :	48
3.3	Dotation en personnel / affectation du personnel.....	48
	Processus annuels de planification des besoins en personnel et d'affectation du personnel.....	50
	Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel ..	51
4.	Gestion financière – Conclusions et recommandations	53
4.1	Organisation des finances	53
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	54
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	56
	Surveillance et communication des politiques	56
	Recommandations :	57
4.2	Planification et élaboration du budget.....	58
	Processus d'élaboration du budget annuel.....	59
	Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire	60
	Recommandation :	62
4.3	Information et analyse financières	62
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière	63
	Rapports financiers intermédiaires et annuel.....	63
	Vérification	65
	Recommandations :	66
4.4	Gestion de la trésorerie.....	67
	Gestion de l'encaisse et des investissements.....	68

4.5	Gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions	70
	Gestion des fonds dans les écoles	71
	Gestion des recettes non tirées de subventions	71
4.6	Approvisionnement	72
	Politiques et modalités	74
	Participation à des initiatives d'achats groupés	75
	Niveaux de pouvoir d'achat.....	75
	Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats ou de cartes de crédit institutionnelles	75
	Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement	76
	Utilisation du transfert électronique de fonds	76
	Recommandations :	76
5. Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations		78
5.1	Organisation des opérations et des installations.....	78
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	80
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	80
	Surveillance et communication des politiques	81
	Recommandations :	82
5.2	Conciergerie et entretien.....	82
	Modèle de dotation / d'affectation du conseil qui appuie les normes de nettoyage et d'entretien	84
	Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel	85
	Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité	85
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien	86
	Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets	86
	Recommandations :	87
5.3	Gestion de l'énergie	87
	Plan de gestion de l'énergie.....	88
	Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie.....	89
	Recommandations :	89
5.4	Santé et sécurité	90
	Gestion de la santé et de la sécurité.....	91

	Recommandation :.....	92
5.5	Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	92
	Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations	94
	Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations.....	94
	Recommandations :.....	95
5.6	Gestion de la construction	95
	Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations	96
	Surveillance et présentation de la progression des projets de construction	98
	Tenue à jour de la liste approuvée de fournisseurs de services professionnels.....	98
Annexes	99
	Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel	99
	Objectifs de l'Examen opérationnel.....	99
	Portée de l'Examen opérationnel.....	99
	Méthodologie de l'Examen opérationnel	100
	L'Équipe d'examen opérationnel.....	103
	Limites de l'Examen.....	104
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	105

Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'Examen opérationnel du Upper Canada District School Board (le conseil scolaire ou le UCDSB) 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 27 avril 2010, a duré trois jours.

Introduction

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

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

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

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

Gestion et administration du conseil scolaire

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

- Se doter d'un document officiel définissant le rôle et les responsabilités des conseillères et conseillers scolaires. Ce document comprend la description des objectifs poursuivis par les membres du Conseil en tant que responsables de l'élaboration des politiques.
- S'assurer que le plan stratégique est un document évolutif qui est révisé et actualisé tous les ans. Ce plan représente autant le plan stratégique à long terme que le plan opérationnel annuel du conseil scolaire.
- S'engager proactivement auprès des intervenants du système par l'intermédiaire de divers mécanismes.

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

Le Conseil a ciblé les politiques qui doivent être révisées annuellement. Le suivi de ces politiques est assuré par le conseil de gestion. Le Conseil ne possède pas de politique documentée pour orienter le processus, ni d'échéance pour la mise en place et la révision des politiques. Le dernier examen de l'ensemble des politiques remonte à quatre ans.

Le conseil scolaire dispose d'un organigramme à jour de l'équipe d'administration principale. Les coordonnées des principaux cadres supérieurs figurent sur le site Web du conseil scolaire, mais l'organigramme n'y est pas affiché.

Le conseil scolaire mise sur une approche de mentorat pour le développement du talent. De même, le directeur de l'éducation favorise une culture de mentorat entre les membres du personnel du conseil scolaire et encourage l'amélioration continue individuelle. Tous les ans, de façon officielle, chaque surintendance doit fournir à la direction de l'éducation le nom des employées et des employés de son service qui démontre des aptitudes pour un poste de leadership au sein du conseil scolaire.

Le service des ressources humaines (RH) a mis en place des programmes officiels de planification de la relève pour le personnel qui aspire à un poste de direction d'école. Il

n'existe aucun plan officiel de relève et de développement du talent pour les principaux postes de gestion des autres services scolaires et non scolaires.

Recommandations :

- La direction devrait publier l'organigramme du conseil scolaire sur le site Web de ce dernier.
- Le conseil scolaire devrait établir un calendrier officiel d'examen de ses politiques afin de s'assurer qu'elles sont toutes revues périodiquement.
- Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et ses activités de développement du leadership avec les initiatives du ministère dans ce domaine. Il devrait élaborer un plan officiel de relève et de développement du talent pour les principaux postes de gestion de l'ensemble des services scolaires et non scolaires.

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

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

- Les principaux projets stratégiques du service des RH sont énoncés dans le mandat stratégique du conseil scolaire. En plus de ces projets stratégiques, le service a mis en place un plan de réussite des RH qui s'échelonne sur trois ans (2007-2010), lequel comprend des objectifs généraux, des buts précis, des stratégies, des tactiques et des mesures permettant d'évaluer la réussite.
- Le service des RH a instauré plusieurs processus centralisés qui permettent au personnel des RH de surveiller la conformité des politiques et des procédures en vigueur.
- Le conseil scolaire a défini un cadre stratégique en matière de recrutement. Ce cadre résume les besoins en recrutement et précise diverses stratégies, politiques et procédures ainsi que divers protocoles normalisés de recrutement.
- Le conseil scolaire et les syndicats communiquent ouvertement grâce à des pratiques tant formelles qu'informelles. Pour répondre aux questions concernant les négociations collectives, le conseil scolaire a mis sur pied des comités des relations du travail pour toutes les unités de négociation.

- Le conseil scolaire utilise un logiciel spécialisé pour effectuer le suivi des absences. Le suivi des données sur les absences se fait de façon centralisée par le service des RH, mais aussi par les services et les écoles.
- 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 service des RH réalise des sondages à participation volontaire sur les entrevues de fin d'emploi.
- Chaque année, le conseil scolaire adopte des pratiques normales pour la planification des besoins en ressources humaines et l'affectation du personnel. La direction diffuse plusieurs notes de service à l'intention des directions d'école, afin de mettre en lumière divers aspects du processus d'affectation du personnel. Le service de la planification et de la recherche a établi un barème standard pour le processus d'affectation de l'ensemble du personnel enseignant. Chaque année, le barème fait l'objet de discussions avec les cadres supérieurs qui participent au processus d'affectation du personnel. La direction donne aux directions d'école des lignes directrices et des échéances claires afin qu'elles préparent leur processus d'affectation du personnel enseignant à l'élémentaire et au secondaire.

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

La direction revoit continuellement la structure organisationnelle du service des RH afin d'explorer les possibilités d'amélioration en matière d'efficacité et d'efficacités des activités du service. L'organigramme du service des RH est à jour, mais n'est pas affiché sur le site Web. Une description d'emploi officielle a été établie pour chacun des postes du service.

Le conseil scolaire a mis en place une politique et des procédures sur la nomination du personnel administratif et de supervision. Toutefois, il n'a pas fait de même pour les autres groupes d'employés. Le service des RH obéit à des processus normalisés et a mis au point des listes de vérification et des modèles standards pour faciliter le processus d'embauche.

Le conseil scolaire a instauré un énoncé de politique général concernant l'évaluation du rendement du personnel. La direction travaille actuellement à la mise en place de processus et de procédures officielles pour l'évaluation du rendement de tous les groupes d'employés, ainsi qu'à l'établissement d'un système électronique pour faciliter le processus d'évaluation du rendement.

La direction a recours à un modèle de mesures disciplinaires progressives pour gérer les problèmes avec le personnel. Toutefois, il n'existe pas de procédures ni de directives officielles qui encadrent le processus disciplinaire. Pour le personnel syndiqué, la direction applique les dispositions des conventions collectives.

Le conseil scolaire a mis en œuvre plusieurs programmes pour favoriser le retour au travail du personnel, dont le plan de retour au travail et le plan de travail adapté. Le programme de bien-être du conseil scolaire vise lui aussi à réduire les coûts liés à l'absentéisme. Le conseil scolaire a commencé à préparer un programme officiel d'encouragement à l'assiduité. Comme ce programme ne comporte pas de seuil précis pour la mise en place du soutien à l'assiduité, chaque superviseure ou superviseur peut juger du moment où cela devient nécessaire. On prévoit que le programme sera mis en œuvre en septembre 2010.

Le conseil scolaire a récemment retenu les services d'un consultant externe spécialisé en avantages sociaux afin de réaliser des vérifications de la conformité des régimes d'avantages sociaux. La vérification a été effectuée pour plusieurs groupes d'employés, notamment pour la Fédération des enseignantes-enseignants des écoles secondaires de l'Ontario (FEESO), le personnel professionnel des services à l'élève (PPSÉ) et le personnel non syndiqué, et des vérifications sont en cours pour d'autres groupes d'employés.

Par le passé, la direction a réalisé des sondages afin de prendre le pouls du personnel sur divers aspects de la gestion des RH. Aussi, le conseil scolaire a collaboré avec l'Université Carleton pour mener une enquête sur le bien-être du personnel à l'échelle du conseil scolaire. Toutefois, le conseil scolaire n'a pas récemment réalisé d'enquête confidentielle sur la satisfaction du personnel.

Recommandations :

- La direction devrait afficher l'organigramme du service sur le site Web du conseil scolaire, ou encore un organigramme détaillé de l'administration du conseil scolaire.
- La direction devrait mettre en place des politiques et des procédures d'embauche pour tous les groupes d'employés et communiquer ces procédures aux gestionnaires du conseil scolaire.
- La direction devrait poursuivre l'élaboration de processus et de procédures officiels pour l'évaluation du rendement de tous les groupes d'employés.
- Le conseil scolaire devrait consigner et communiquer des modalités disciplinaires officielles pour tout le personnel.

- La direction devrait continuer à élaborer un programme complet d'encouragement à l'assiduité.
- La direction devrait trouver une façon d'évaluer l'efficacité du processus et des programmes d'encouragement à l'assiduité et d'en rendre compte à l'administration principale et au Conseil.
- La direction devrait continuer à effectuer régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions du régime d'avantages sociaux.
- La direction devrait continuer à mettre à jour les plans d'équité salariale pour tous les groupes d'employés du conseil scolaire.
- La direction devrait continuer à réaliser périodiquement des sondages confidentiels auprès des membres du personnel pour améliorer la communication avec ceux-ci et obtenir des données qui facilitent l'élaboration des plans de perfectionnement professionnel et des politiques en matière de ressources humaines.

Gestion financière

Le service des finances a adopté plusieurs des principales pratiques :

- Le service des finances offre au personnel des formations formelles et informelles sur divers processus et procédures liés aux finances. De plus, le service des finances tient à jour des procédures internes qui lui permettent de décrire en détail bon nombre de ses activités financières.
- Le processus d'élaboration du budget annuel est transparent, clairement communiqué et incorpore les observations de tous les principaux intervenants.
- 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.
- Le conseil scolaire a établi une politique de gestion de l'encaisse qui comprend des procédures pour les investissements, le financement, les décaissements des comptes créditeurs, les rentrées et les comptes débiteurs.
- La contrôleuse des finances analyse les options d'investissement tous les mois afin de déterminer les possibilités offrant le meilleur rendement pour les fonds excédentaires.

- Le conseil scolaire a mis en place des politiques et des procédures de collecte de fonds dans les écoles, de prêts scolaires, d'excédents et de déficits budgétaires. De plus, le service des finances a mis au point une procédure pour les fonds générés par les écoles, qui comprend des listes de vérification et des modèles pour les directions d'école.
- Le conseil scolaire participe à la Centrale d'achat de la voie maritime du Saint-Laurent de concert avec d'autres conseils scolaires et divers collèges de la région.
- Le conseil scolaire possède un manuel de procédures pour les cartes d'achat. Les cartes de crédit pour petits achats sont d'ailleurs grandement utilisées à l'échelle du conseil scolaire.

De plus, mentionnons que le service de la paie a mis au point et expérimenté un plan de continuité des activités afin que le personnel puisse continuer à recevoir sa paie même en cas d'interruption des activités du conseil scolaire.

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

Le mandat stratégique (regroupant les objectifs suivants : Communication, Ressource, Programmes éducatifs et Bien-être – CRPB) du conseil scolaire fait état des principaux projets stratégiques du service des finances. On attribue à chaque projet un objectif global SMART, on lui assigne un promoteur de projet et une équipe, puis on lui fournit les ressources nécessaires, des points de repère, des indicateurs de réussite et des échéances. De plus, chaque membre du personnel du service des finances se fixe plusieurs grands objectifs individuels pour l'année. Ces objectifs font partie des objectifs SMART et sont cohérents avec le plan CRPB.

Les principales priorités annuelles du service des finances ne sont pas énoncées dans un plan opérationnel annuel officiel, qui contient des objectifs précis et mesurables, des échéances, des responsabilités et des indicateurs de réussite.

Le service des finances possède un organigramme à jour qui met en évidence les liens hiérarchiques et les principaux postes du service. On trouve sur le site Web du conseil scolaire les coordonnées des membres de l'équipe d'administration principale, y compris du surintendant des affaires. L'organigramme du service n'y est cependant pas affiché.

Les documents sur le budget font état de certaines contraintes particulières et des mesures proposées par la direction. Durant la présentation du budget aux conseillères et conseillers scolaires, la direction souligne ces contraintes et discute des mesures proposées qui figurent au budget. La direction n'élabore pas de plan ni de rapport officiel sur la gestion des risques.

Le service des finances prépare un rapport financier mensuel pour la haute direction et le Conseil. Le rapport fait état des dépenses réelles liées au budget ou des prévisions révisées. Il présente aussi le budget restant sous forme de pourcentage du budget total. Le service des finances analyse les rapports mensuels et examine les écarts importants. Dans le cadre de la présentation du rapport mensuel, la haute direction fait un compte rendu de l'état des remboursements conformément au plan de redressement du déficit. Le service des finances a indiqué qu'il fallait revoir le processus de prévisions financières et d'établissement de rapports financiers afin d'améliorer la planification financière de la haute direction. Le conseil scolaire a engagé des consultants externes pour effectuer cet examen. Il profitera de cette initiative pour étudier la possibilité d'adopter le format des rapports financiers intermédiaires recommandé par le Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP).

Le conseil scolaire a élaboré une charte de vérification interne en 2004. Il a aussi créé le poste de gestionnaire du soutien scolaire et de la vérification interne au sein du service des finances. Sur le plan organisationnel, la gestionnaire du soutien scolaire et de la vérification interne relève de la contrôleur des finances, tandis que sur le plan de la vérification interne, elle relève du directeur de l'éducation. Le conseil scolaire a concentré ses efforts de vérification interne sur les activités financières dans les écoles. La direction a précisé que le conseil scolaire attend la mise en œuvre de l'initiative ministérielle concernant les services de vérification interne régionaux avant d'étendre ses activités de vérification interne à d'autres sphères des opérations du conseil scolaire.

Le conseil scolaire ne dispose pas de comité de vérification distinct. Les vérificatrices et les vérificateurs présentent le plan de vérification, le rapport de vérification et les états financiers vérifiés au comité plénier du Conseil.

Le conseil scolaire a établi une procédure qui identifie les signataires autorisés pour différents types de contrats. Les niveaux de pouvoir d'achat sont régis par le système financier, mais ne sont pas consignés dans les procédures d'achat.

Le conseil scolaire n'utilise pas la fonction de comptabilité d'engagements du système financier. Les responsables budgétaires doivent surveiller leurs budgets et calculer les fonds restants au budget en fonction des rapports financiers hebdomadaires dans lesquels figure la liste des commandes fermes. Actuellement, le conseil scolaire n'utilise pas la fonction du système financier qui repère et signale les demandes d'achat qui vont au-delà des montants budgétés pour un compte en particulier.

Les chèques remis aux fournisseurs sont générés par le service des comptes créditeurs à l'aide du module intégré des comptes créditeurs du système financier. Le conseil scolaire utilise les transferts électroniques de fonds pour payer les fournisseurs de

transport et de photocopieurs ainsi que pour transférer des fonds entre les écoles et le bureau central du conseil scolaire.

Recommandations :

- Le service des finances devrait élaborer un plan opérationnel annuel qui comprendrait des cibles et des indicateurs précis et mesurables, et devrait préciser les responsabilités et les échéances des activités principales. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.
- La direction devrait afficher l'organigramme du service sur le site Web du conseil scolaire, ou encore un organigramme détaillé de l'administration du conseil scolaire.
- La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant le format suggéré dans la section 4.2 du présent rapport. Un plan ou un rapport officiel de gestion des risques, périodiquement revu et actualisé, permettrait aux évaluatrices et aux évaluateurs de mieux comprendre les risques liés au budget du conseil scolaire.
- La direction devrait revoir les recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP) et se baser sur les lignes directrices du CRFP concernant la fréquence de présentation et le format des rapports. La direction devrait aussi communiquer les recommandations du CRFP aux conseillères et conseillers scolaires et leur demander leur avis au sujet du modèle de rapports financiers intermédiaires recommandé.
- Le conseil scolaire devrait adopter des procédures d'approbation des rapports financiers intermédiaires et mettre en place un processus de signature officielle de ces rapports par la haute direction.
- La direction devrait améliorer la fonction de vérification interne en se basant sur la charte de vérification interne du conseil scolaire et en tenant compte de la nouvelle directive ministérielle à cet effet.
- La direction devrait s'assurer que les plans de vérification interne sont clairement documentés, et que la haute direction prend les mesures nécessaires pour se conformer aux recommandations formulées dans les rapports de vérification internes.

- Conformément à la stratégie ministérielle en matière de vérification interne et d'établissement de comité de vérification, le Conseil devrait songer à former un comité de vérification comptant des membres externes.
- La direction devrait clairement indiquer les niveaux de pouvoir d'achat dans la politique et les procédures d'achat du conseil scolaire afin d'en assurer l'harmonisation avec les *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*. Les niveaux de pouvoir d'achat devraient correspondre aux tâches et aux responsabilités des divers postes.
- La direction devrait déterminer des possibilités pour la mise en place de l'interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et en faire les paiements.
- La direction devrait instaurer la comptabilité d'engagements et utiliser la fonction du système financier permettant de surveiller l'utilisation du budget pour éviter que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés.
- La direction devrait continuer à étendre l'utilisation du transfert électronique de fonds (TEF) pour payer ses fournisseurs.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Le service de gestion des installations a adopté plusieurs principales pratiques :

- Le service de gestion des installations tient à jour un manuel de conciergerie qui comprend des normes et des procédures officielles de nettoyage pour les activités de nettoyage habituelles. Les gestionnaires du service de gestion des installations procèdent à des visites périodiques des lieux et préparent des rapports d'inspection officiels.
- Le modèle actuel d'affectation du personnel de conciergerie se base sur divers facteurs.
- Le service de gestion des installations élabore un plan annuel et pluriannuel d'entretien des installations à l'aide de la base de données RECAPP.
- Le service de gestion des installations utilise des produits chimiques standardisés pour le nettoyage dans toutes ses écoles. Les achats se font de façon centralisée par l'entremise du service des achats.
- Le conseil possède une politique environnementale qui est en cours de révision.

- Le conseil scolaire s'est doté d'une politique sur la santé et la sécurité au travail et de plusieurs directives documentées en lien avec diverses questions touchant la santé et la sécurité. La santé et la sécurité relèvent du gestionnaire de la santé, de la sécurité et de la gestion des risques.
- Le service de gestion des installations actualise annuellement le système d'information des installations scolaires et effectue des mises à jour supplémentaires au cours de l'année lorsque des modifications importantes sont apportées.
- Le conseil scolaire met actuellement la dernière main à la construction d'une nouvelle école qui servira de modèle standard pour la conception des prochaines écoles. Cette école a été conçue en tenant compte de principes de construction et d'économies de coûts qui pourront être adaptés en fonction du nombre de places pour les élèves et des contraintes relatives au site des prochains projets de construction.
- Le conseil scolaire intègre des caractéristiques de conception écoénergétique dans ses nouveaux projets de construction, et ce, chaque
- fois que c'est possible. La construction de la nouvelle école est conforme aux normes de certification LEED.
- Le conseil scolaire a mis en place un processus de gestion permettant de surveiller et de gérer les projets de construction et leurs coûts.

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

Le plan stratégique du conseil scolaire, le CRPB, fait état de certains projets particuliers du service de gestion des installations. Le service de gestion des installations n'élabore pas de plan opérationnel annuel qui serait conforme au plan opérationnel du conseil scolaire et comprendrait des objectifs précis et mesurables, des échéances, des responsabilités et des indicateurs de réussite.

Depuis la fusion des conseils scolaires en 1998, le service de gestion des installations a effectué plusieurs changements organisationnels. Le service possède un organigramme à jour et des descriptions d'emploi officielles pour tout le personnel. Toutefois, l'organigramme n'est pas accessible à la population sur le site Web du conseil scolaire.

Au cours des dernières années, le service a mis l'accent sur la consignation de ses processus et la mise en place de directives internes, en particulier par rapport aux activités réglementées comme la santé et la sécurité ainsi que les analyses d'eau. Une des priorités actuelles du service de gestion des installations est d'afficher sur le site

Web tous les processus, procédures et directives consignés et d'offrir de la formation à tout son personnel.

Chaque école est responsable d'assurer le suivi du matériel de conciergerie utilisé dans l'école même. Dans un même ordre d'idée, le personnel d'entretien doit effectuer le suivi du matériel qui lui est assigné. Le service de gestion des installations ne tient pas d'inventaire centralisé pour le matériel de nettoyage et d'entretien principal.

Le service de gestion des installations se sert actuellement d'une feuille de calcul électronique pour gérer les ordres de travail. Le personnel de conciergerie et d'entretien présente les ordres de travail d'entretien au gestionnaire de projet, sous forme de copie papier. La direction travaille actuellement à l'élaboration d'exigences pour la mise en place d'un système électronique d'ordres de travail centralisé.

Le service de gestion des installations collabore avec le fournisseur du personnel de conciergerie du conseil scolaire afin d'introduire des produits et du matériel écologiques. Actuellement, environ 95 % des produits de nettoyage utilisés par le personnel de conciergerie sont certifiés écologiques. Le conseil scolaire n'a pas mis en œuvre de programme d'écopropreté officiel.

Le conseil scolaire a lancé plusieurs initiatives de conservation d'énergie. Il a entre autres embauché des consultants externes pour effectuer des vérifications de la consommation d'énergie dans certaines écoles, de façon à cerner les secteurs où il pourrait réaliser davantage d'économies. Cependant, le conseil scolaire n'a pas systématiquement défini une stratégie de gestion de l'énergie dans un document officiel comprenant des objectifs précis en matière d'économie d'énergie. Les fournisseurs de services envoient au conseil scolaire une facture distincte pour chacune de ses installations.

Le conseil scolaire s'est doté d'une politique sur la santé et la sécurité au travail et de plusieurs directives documentées en lien avec diverses questions touchant la santé et la sécurité au travail. Un comité mixte sur la santé et la sécurité est en place au conseil scolaire. Pendant l'élaboration de diverses procédures relatives à la santé et à la sécurité au travail, la direction tient compte de la santé et de la sécurité des élèves. Le conseil scolaire a mis sur pied trois comités pour orienter les élèves sur les questions relatives à la santé et à la sécurité. Le conseil scolaire ne dispose pas de plan ni de stratégie reflétant ses politiques, ses procédures et les exigences de la loi relatives à la santé des élèves et du personnel.

Le conseil scolaire tient à jour la liste des projets d'immobilisations, de réfection et de d'entretien majeur en cours, ainsi que de leur source de financement. Le conseil scolaire n'a toutefois pas mis en place de plan pluriannuel en matière d'immobilisations. La direction reconnaît que la planification stratégique pluriannuelle des projets d'immobilisations serait d'une aide précieuse pour le conseil scolaire. Le service de

gestion des installations tente d'allouer de façon stratégique le financement aux fins de réfection, de manière à réduire au minimum les projets dans les écoles qui risquent un jour de fermer leurs portes.

Les conseillères et conseillers scolaires participent aux processus de planification et d'approbation des grands projets d'immobilisations. Le conseil scolaire possède un comité directeur pour les projets d'immobilisations auquel siègent les conseillères et conseillers scolaires, les surintendances et le personnel du service de gestion des installations. Ce comité détermine l'ordre de priorité des projets d'immobilisations et effectue un suivi périodique de leur état d'avancement.

Les renseignements relatifs aux événements et aux projets arrivés à terme sont saisis dans le système RECAPP par le personnel du service de gestion des installations. Toutefois, la direction a fait remarquer que ces renseignements ne faisaient pas régulièrement l'objet d'une validation dans la base de données en raison de contraintes relatives au personnel.

Recommandations :

- Le service de gestion des installations devrait établir un plan opérationnel annuel qui comprend des cibles et des indicateurs précis et mesurables, et précise les responsabilités et les échéances des activités principales. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.
- La direction devrait terminer la réorganisation du service de gestion des installations et mettre en ligne soit l'organigramme résultant, soit l'organigramme détaillé de l'administration du conseil scolaire.
- Le service de gestion des installations devrait continuer de veiller à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures administratives de gestion des opérations et des installations, d'une part, en assurant la mise en ligne des politiques, des procédures et des lignes directrices et, d'autre part, en donnant des formations régulières au personnel.
- Le conseil scolaire devrait se fonder sur le *Guide du Programme d'écopropreté* du ministère pour mettre en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.
- La direction devrait concevoir et utiliser un système de gestion du stock centralisé pour faire le suivi du matériel de nettoyage et d'entretien principal et en assurer le contrôle.

- La direction devrait continuer d'évaluer la possibilité d'informatiser son système de gestion des ordres de travail.
- Le conseil scolaire devrait établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend des mesures quantifiables et des outils de surveillance et de gestion du plan. Un tel plan doit comprendre des politiques, des lignes directrices, des buts (objectifs de conservation) et des priorités en matière de gestion de l'énergie et de conservation des ressources. Le plan devrait inclure l'établissement de possibilités à court et à long terme comportant des jalons, des rôles, des responsabilités et des budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté.
- Le conseil scolaire devrait continuer d'informer les intervenants sur ses initiatives efficaces de conservation de l'énergie.
- Après l'établissement du plan officiel de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait s'assurer que ses politiques et ses pratiques d'approvisionnement sont conformes aux objectifs et aux cibles du plan. La direction devrait aussi penser à spécifier les exigences en ce qui concerne l'efficacité énergétique dans les politiques et procédures d'approvisionnement ou dans la politique environnementale.
- La direction devrait présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.
- Dans le cadre du plan de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait mettre en place un système complet pour budgétiser les dépenses, faire le suivi de la consommation d'énergie et la réglementer, et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies.
- Le conseil scolaire devrait déterminer les possibilités de facturation en bloc pour les services publics.
- Le conseil scolaire devrait envisager la possibilité de mettre en place un plan ou une stratégie qui témoignerait de ses politiques et procédures actuelles en ce qui concerne la santé et la sécurité de son personnel et de ses élèves. La direction devrait aussi envisager de créer un poste de coordination central pour l'élaboration, la mise en place et la surveillance de ce plan.
- La direction devrait établir un plan pluriannuel en matière d'immobilisations fondé sur les prévisions de l'effectif, l'utilisation des installations et les besoins en matière d'adaptation. Ce plan devrait être transmis au Conseil et affiché sur le site Web du conseil scolaire.

- La direction devrait veiller à ce qu'une évaluation précise de l'état des installations fondée sur des normes du secteur soit tenue à jour à l'aide de la méthodologie du système RECAPP.

1. Contexte et aperçu

1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le Upper Canada District School Board offre des services éducatifs à 28 456 élèves dans 76 écoles élémentaires et 23 écoles secondaires.

Entre les années scolaires 2002-2003 et 2009-2010, l'effectif du conseil scolaire a diminué de 6 269 élèves, soit environ 18,1 %. Cette tendance est appelée à se poursuivre au cours des prochaines années.

Voici l'organigramme du conseil exécutif du conseil scolaire :

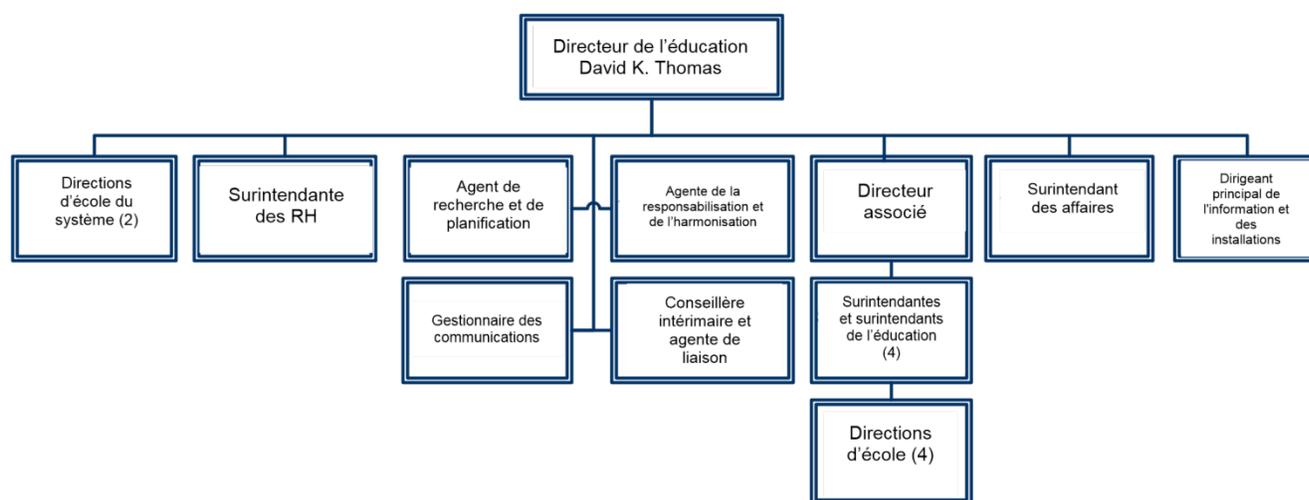


Figure 1 : Conseil exécutif du Upper Canada District School Board

1.2 Principales priorités du conseil scolaire

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

« Nous guidons tous les élèves vers la réussite ».

La vision du conseil scolaire est la suivante :

« Bâtir l'avenir par le leadership et l'apprentissage pour tous ».

Les valeurs du conseil scolaire sont les suivantes :

« La bienveillance, l'équité, l'empathie, l'honnêteté, la persévérance, la résilience, la responsabilisation et le respect ».

Le conseil scolaire a mis en place un plan stratégique qui s'échelonne sur 15 ans. Ce plan aide le Conseil à améliorer l'éducation et le bien-être des élèves et du personnel

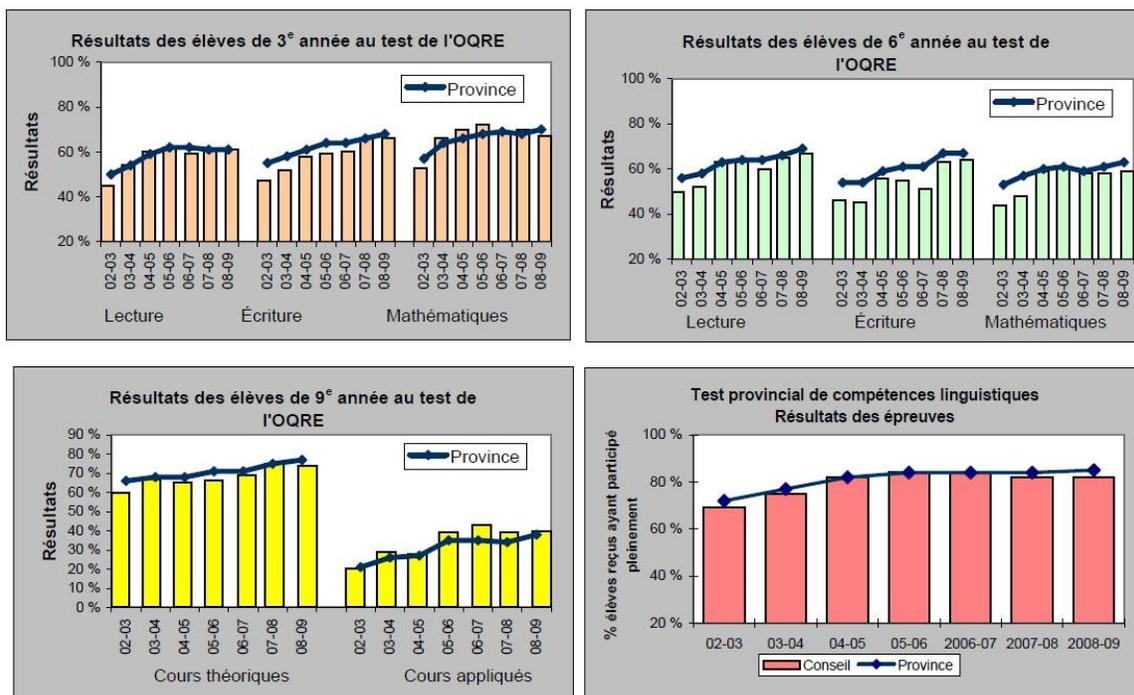
en permettant la mise en œuvre de projets dans quatre domaines stratégiques : communication, ressources, programmes éducatifs et bien-être. Le plan stratégique du conseil scolaire est révisé tous les trois ans.

1.3 Rendement des élèves

Depuis 2002-2003, le conseil scolaire a réalisé des progrès dans de nombreux domaines évalués au moyen du processus de l'OQRE. Les résultats des élèves de 3^e année aux tests de l'OQRE en lecture et en écriture se sont améliorés constamment depuis 2006-2007 et correspondent à la moyenne provinciale. Les résultats des élèves de 3^e année en mathématiques ont décliné en 2008-2009 et se situent sous la moyenne provinciale. Quant aux élèves de 6^e année, leurs résultats en écriture se sont grandement améliorés à partir de 2006-2007, mais restent sous la moyenne provinciale. Leurs résultats en mathématiques sont stables depuis 2006-2007 et se situent sous la moyenne provinciale. Les résultats des élèves de 6^e année en lecture ont augmenté depuis 2006-2007 et correspondent à la moyenne provinciale.

Les résultats des élèves de 9^e année sont en constante progression depuis 2004-2005, se situant maintenant près de la moyenne provinciale. Les résultats des cours appliqués des élèves de 9^e année sont plutôt stables depuis 2007-2008 et restent aussi au niveau de la moyenne provinciale.

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



1.4 Sommaire financier

Au cours des dernières années, le conseil scolaire a enregistré des excédents budgétaires, ce qui lui a permis de payer son déficit accumulé, lequel sera remboursé dans sa totalité en 2010-2011. Les prévisions budgétaires révisées de 2009-2010 laissent entrevoir un budget équilibré. Les fonds de réserve du conseil scolaire ont augmenté en 2008-2009 et devraient diminuer en 2009-2010.

Données financières - résumé

Revenus :	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Subventions générales	238 408 217 \$	244 885 531 \$	243 617 920 \$
Impôt local	67 642 323 \$	70 297 264 \$	70 864 674 \$
Revenus du conseil scolaire	10 190 221 \$	11 164 187 \$	5 271 742 \$
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	4 539 402 \$	4 136 883 \$	8 026 208 \$
Total des revenus	320 780 163 \$	330 483 865 \$	327 780 544 \$

Summary Financial Data (Dépenses)

Dépenses	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Dépenses de fonctionnement	299 225 091 \$	307 269 878 \$	311 825 857 \$
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	19 962 606 \$	18 392 796 \$	17 614 477 \$
Virement à/de la réserve	79 674 \$	4 418 255 \$	-1 659 787 \$
Total des dépenses	319 267 371 \$	330 080 929 \$	327 780 547 \$
Excédent (déficit)	1 512 792 \$	402 936 \$	0 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Gratifications de retraite	983 747 \$	1 165 069 \$	1 165 069 \$
Réserve pour les fonds de caisse	1 567 926 \$	1 567 926 \$	1 208 282 \$
CSPAAT	1 580 924 \$	1 634 235 \$	1 634 235 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Réserves pour le matériel d'enseignement et la formation sur le VEP	1 565 448 \$	2 230 143 \$	930 000 \$
Réserves pour les « Lieux propices à l'apprentissage »	103 763 \$	2 206 166 \$	106 166 \$
Total des fonds de réserve	5 801 808 \$	8 803 539 \$	5 043 752 \$
Réserve pour l'éducation de l'enfance en difficulté	0 \$	790 150 \$	1 893 109 \$
Produits de réserve de disposition – bâtiments scolaires	0 \$	2 874 \$	2 874 \$
Efficacité énergétique - Opérations	0 \$	465 256 \$	0 \$
Efficacité énergétique - Immobilisations	0 \$	746 393 \$	0 \$
Total des revenus reportés	0 \$	2 004 673 \$	1 895 983 \$
Total des réserves et des revenus reportés du conseil	5 801 808 \$	10 808 212 \$	6 939 735 \$

1.5 Principales statistiques du Upper Canada District School Board

Le tableau suivant montre les principales statistiques du conseil scolaire.

Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres reels 2002-2003	Prévisions révisées 2009-2010
EQM de l'école de jour – élémentaire	21 694	16 735
EQM de l'école de jour – secondaire	13 030	11 721
Effectif total de l'école de jour	34 724	28 456

Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-04	2009-2010
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	36%	90%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	66%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	25,64	25,14

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-04	2009-2010
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	43%	100%
Pourc. de classes à années multiples	42%	60%

Personnel

Personnel	2003-04	2009-2010
Enseignantes et enseignants	1 952	1 790
Aides-enseignantes et aides-enseignants	450	437
Autres personnes-ressources pour les élèves	141	234
Personnel administratif de l'école	112	124
Personnel de bureau de l'école	179	188
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	312	285
Autre personnel hors classe	95	86
Total du personnel	3 241	3 144
Rapport élèves-enseignant	1:18	1:16
Personnel EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)¹	93,3	110,5
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	73,2%	79,5%

Éducation de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté	2003-04	2009-2010
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	27 520 917 \$	43 469 027 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	33 922 460 \$	45 362 136 \$
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	-6 401 543 \$	-1 893 109 \$

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

Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-04	2009-2010
Nombre d'écoles	114	99
Effectif total de l'école de jour	34 724	28 456
Capacité totale (places)	37 828	36 190
% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)	91,8%	78,6%
Superficie du conseil scolaire (km²)	12 112	12 112
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires	11	11

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'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 des conseillères et conseillers scolaires et comporte des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps.	Oui
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'efficience et l'efficacité des opérations du conseil.	Non

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
La structure organisationnelle a clairement défini les unités organisationnelles qui précisent les rôles et responsabilités, minimisent les coûts administratifs et assurent un fonctionnement efficace et efficient.	Oui
Un organigramme des services (accompagné des coordonnées du personnel clé) est publié sur le site Web du conseil scolaire.	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 conseil scolaire a préparé un document officiel qui définit le rôle et les responsabilités des conseillères et conseillers scolaires. Ce document comprend la description des objectifs poursuivis par les membres du Conseil en tant que responsables de l'élaboration des politiques. Parmi ces rôles particuliers, mentionnons les suivants :

- Concevoir et réviser des politiques en fonction de la vision du Conseil et de la politique provinciale;

- Nommer une directrice ou un directeur de l'éducation qui partage la vision du Conseil et qui possède les qualifications nécessaires pour collaborer avec le Conseil dans la réalisation de ses objectifs;
- Établir le budget et les objectifs;
- Surveiller le rendement des élèves;
- Offrir des programmes de qualité à tous les élèves du conseil scolaire;
- Fournir une orientation globale en matière d'enseignement et d'installations;
- Défendre le système d'éducation public.

Les conseillères et conseillers scolaires reconnaissent que le directeur de l'éducation est le seul employé qui doit leur rendre compte. Le directeur de l'éducation et le Conseil s'entendent pour dire que le rôle du premier est de répondre aux objectifs de la stratégie mise en place par le Conseil et de s'acquitter des tâches relatives à la conduite des opérations déléguées par le Conseil. Le Conseil et l'administration principale cultivent des relations ouvertes et positives.

Le président du Conseil et le directeur de l'éducation entretiennent des relations ouvertes et fondées sur la collaboration. Tous deux communiquent régulièrement et s'échangent de l'information avec transparence.

Environ tous les deux ans, le Conseil procède à une évaluation officielle du rendement de la direction de l'éducation. Par le passé, le Conseil faisait appel à un consultant externe afin de faciliter le processus. Aujourd'hui, puisque le Conseil s'est familiarisé avec la façon de mener les évaluations de rendement de la direction de l'éducation, le président du Conseil dirige le processus. Ce dernier travaille actuellement à la mise en place d'un tableau de bord prospectif comprenant des indicateurs de rendement, dans le but d'uniformiser l'évaluation du rendement de la direction de l'éducation avec les objectifs stratégiques du conseil scolaire.

Le Conseil est formé de dix conseillères et conseillers scolaires élus, ainsi que d'un conseiller scolaire des Premières nations et d'un élève conseiller. Les conseillères et conseillers scolaires élus cumulent tous quatre ans ou plus d'expérience au Conseil, et trois occupent leur poste depuis la fusion des conseils scolaires en 1998.

Le Conseil a révisé son modèle de gestion il y a quatre ans et a démantelé tous ses comités, de sorte que toutes les questions sont maintenant abordées par le comité plénier. Deux comités statutaires sont en place : le Comité consultatif pour l'enfance en difficulté (CCED) et le Comité de discipline des élèves. Les conseillères et conseillers scolaires se rencontrent deux fois par mois, à savoir dans le cadre d'une réunion du

comité plénier et d'une réunion ordinaire du Conseil. Le CCED est formé des conseillères et conseillers scolaires, de membres du personnel administratif et de membres de la collectivité. Quant au Comité de discipline des élèves, il regroupe trois conseillères et conseillers scolaires qui se rencontrent deux fois par mois.

Chaque année, le Conseil organise une ou deux séances de réflexion sur la planification. Ces séances durent habituellement une journée et demie et permettent de discuter de questions et de stratégies à long terme en plus de se pencher sur des aspects propres au conseil scolaire.

Dernièrement, le Conseil n'a pas accueilli de nouvelles conseillères ni de nouveaux conseillers scolaires dans ses rangs. Néanmoins, par le passé, le président a collaboré avec le directeur de l'éducation pour élaborer des plans de formation à l'intention des nouvelles conseillères et des nouveaux conseillers scolaires, en fonction de l'expérience de ces derniers. Ces plans prévoyaient des séances de mentorat avec les autres conseillères et conseillers scolaires et les membres de la haute direction ainsi que des lectures obligatoires précises. Le Conseil n'offre pas réellement de possibilités de perfectionnement professionnel en groupe pour les conseillères et conseillers scolaires en raison de la vaste superficie couverte par le conseil scolaire. Toutefois, le perfectionnement professionnel offert aux membres de la haute direction est également offert aux conseillères et conseillers scolaires. Le Conseil fait régulièrement appel à des ressources externes pour présenter des exposés informels aux conseillères et conseillers scolaires sur des questions d'intérêt particulier. De plus, le président encourage toutes les conseillères et tous les conseillers scolaires à gérer leurs besoins en apprentissage. Les conseillères et conseillers scolaires sont invités à profiter des possibilités de perfectionnement professionnel offertes par l'Association des conseils scolaires publics de l'Ontario (ACSPO) et la Canadian School Boards Association (CSBA).

Le Conseil ne procède pas officiellement à son autoévaluation, mais les conseillères et conseillers scolaires tentent de déterminer de façon informelle les problèmes de rendement afin de les gérer de façon proactive. Le Conseil n'a pas instauré de code de déontologie propre aux conseillères et conseillers scolaires. Cependant, il a mis en place un programme de développement du caractère, approuvé par le Conseil, qui s'applique à l'ensemble des élèves, du personnel et des conseillères et conseillers scolaires. Le Conseil devrait envisager d'établir un code de déontologie pour les conseillères et conseillers scolaires, ainsi qu'un processus officiel de surveillance et d'évaluation de son propre rendement.

Le Conseil est au fait de la nouvelle *Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires* (projet de loi 177) et a présenté un exposé au Comité pour l'examen de la gouvernance à la suite du rapport d'avril 2009 du ministère.

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

Lorsque le directeur de l'éducation s'est joint à l'équipe du conseil scolaire en 2004, il a consacré les 100 premiers jours de son mandat à rencontrer les intervenantes et les intervenants ainsi que les dirigeantes et les dirigeants communautaires du conseil scolaire. À ce moment, le conseil scolaire a indiqué qu'il y avait un manque de cohésion émanant de la fusion de quatre conseils scolaires. De plus, à ce moment, le conseil scolaire ne s'était pas encore doté d'un plan stratégique officiel.

Le conseil scolaire a retenu les services d'un consultant externe pour contribuer à la mise en place d'une orientation stratégique. Le conseil scolaire a déterminé que le plan stratégique devait s'échelonner sur 15 ans, c'est-à-dire le temps nécessaire à un élève pour effectuer ses études au sein du conseil scolaire. Trois ans après la mise en œuvre du plan stratégique, le conseil scolaire a recueilli les commentaires de plusieurs intervenantes et intervenants afin de pouvoir ajuster le plan en conséquence. Le conseil scolaire prévoit continuer d'effectuer de telles révisions tous les trois ans.

L'objectif stratégique global à long terme du conseil scolaire est que 90 % des élèves obtiennent leur diplôme d'études secondaires. Conformément à cet objectif, le plan stratégique fait état d'initiatives particulières correspondant à quatre grands objectifs :

- *Communication* : améliorer la communication avec les élèves, les parents et le personnel.
- *Ressources* : s'assurer que les écoles ont un accès égal aux ressources.
- *Programmes éducatifs* : mettre en valeur ses programmes éducatifs de calibre mondial.
- *Bien-être* – veiller à la santé et au bien-être des élèves, du personnel et des citoyennes et citoyens.

Les quatre grands objectifs stratégiques forment l'acronyme CRPB. Le plan CRPB comprend une série de projets qui couvrent toute la gamme des fonctions scolaires et administratives du conseil scolaire. Pour chaque projet sont précisés des objectifs précis, leurs échéances, leurs responsables et le montant du financement attribué. Le délai d'exécution varie selon les projets : certains peuvent s'effectuer au cours de l'année et d'autres peuvent s'échelonner sur plusieurs années.

La direction a fait remarquer que le plan stratégique est un document évolutif qui est révisé et actualisé annuellement. De nouveaux projets sont continuellement ajoutés et les projets existants sont régulièrement revus et priorisés. Trois fois par année, l'équipe d'administration principale assure le suivi de l'état de tous les projets afin de surveiller

les progrès et les objectifs, de déterminer les chevauchements ou les possibilités de synergie entre les projets et d'évaluer dans quelle mesure les projets appuient l'objectif global du conseil scolaire qui consiste à enregistrer un taux d'obtention de diplôme de 90 %. Le plan est affiché sur le site Web du conseil scolaire. Chaque année, le directeur de l'éducation rend compte de l'évolution de chaque projet auprès du Conseil.

Le plan stratégique agit autant à titre de plan stratégique à long terme que de plan opérationnel annuel du conseil scolaire. Ce plan sert aussi de cadre pour les plans annuels des services ou des écoles. La direction a signalé que la planification dans les domaines scolaires s'est faite en grande partie à partir du plan stratégique. L'administration principale tente maintenant de mettre en place des mesures de rendement pour la prestation de services des fonctions administratives et d'améliorer l'harmonisation des plans opérationnels annuels avec le plan stratégique.

Au bureau de l'administration centrale du conseil scolaire, une salle est réservée aux questions stratégiques. On y trouve diverses données en lien avec les objectifs stratégiques du conseil scolaire. Ces données comprennent, par exemple, les résultats aux tests de l'OQRE et les taux d'obtention de diplôme pour chaque école. L'état actuel de chaque projet CRPB est affiché sur un tableau blanc placé à l'extérieur du bureau du directeur de l'éducation.

En plus du plan stratégique, le conseil scolaire prépare un plan d'amélioration du conseil scolaire, conforme au Cadre pour l'efficacité des écoles du ministère. Tous les ans, le directeur de l'éducation publie le rapport annuel de la direction de l'éducation, lequel met l'accent sur la présentation de rapports liés aux objectifs du plan d'amélioration.

Processus décisionnel

Les règlements procéduraux du Conseil décrivent son modèle de gestion, y compris les comités et les comités spéciaux, les procédures pour les réunions, le plan de déroulement de réunions et les ordres du jour.

Les règlements présentent le mandat et les membres du conseil de gestion, lequel est formé d'un président, de deux vice-présidentes, du directeur de l'éducation, d'une conseillère intérimaire et agente de liaison, d'un gestionnaire des communications et d'une agente de la responsabilisation et de l'harmonisation.

Le conseil de gestion est chargé de favoriser les relations entre le Conseil et l'administration principale. Il est également responsable de l'établissement de l'ordre du jour des réunions du Conseil. Le conseil de gestion tente d'établir et de communiquer les ordres du jour avant les réunions, de réduire au minimum les ajouts de dernière minute et de mettre en place un calendrier annuel équilibré. Le conseil de gestion se base sur le calendrier de l'Association des conseils scolaires publics de l'Ontario

(ACSPPO) pour planifier les discussions portant sur des questions provinciales. Le conseil tient à jour une liste de points qui pourraient être ajoutés à l'ordre du jour, ou qui doivent y figurer, pour préparer le programme des réunions. Le conseil de gestion peut s'occuper de questions cruciales qui nécessitent une intervention rapide.

Le Conseil a ciblé les politiques qui doivent être révisées annuellement. Le suivi de ces politiques est assuré par le conseil de gestion. Le Conseil ne possède pas de politique documentée pour orienter le processus, ni d'échéance pour la mise en place et la révision des politiques. Le dernier examen de l'ensemble des politiques remonte à quatre ans.

Les membres de l'administration du conseil scolaire s'occupent de rédiger les modifications apportées aux politiques existantes et d'élaborer de nouvelles politiques. Une ébauche est ensuite transmise au conseil de gestion qui ajoute un point à l'ordre du jour du Conseil, qui revoit et approuve les nouvelles politiques. Dans le cadre du processus d'élaboration de nouvelles politiques, la direction rassemble des renseignements provenant d'autres conseils scolaires, recueille les commentaires des comités consultatifs et sonde l'opinion de la collectivité par le biais du site Web, s'il y a lieu.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Il y a un an et demi, l'administration du conseil scolaire a fait l'objet d'une réorganisation. Désormais, chaque direction d'école relève du directeur de l'éducation du point de vue fonctionnel, et de la surintendance pour l'efficacité des écoles correspondante du point de vue opérationnel. Deux surintendances de l'éducation sont responsables de l'efficacité des écoles, tandis que deux autres surintendances sont responsables de l'engagement des élèves et de l'exploitation des écoles, respectivement. La direction a signalé que cette structure augmente la responsabilisation de chaque directrice et directeur d'école et élimine un niveau de hiérarchie entre le directeur de l'éducation et les directions d'école.

La surintendante des ressources humaines, le surintendant des affaires, le dirigeant principal de l'information et des installations et le directeur associé relèvent tous du directeur de l'éducation. Les quatre surintendances de l'éducation relèvent quant à elles du directeur associé. Plusieurs agentes et agents et directrices et directeurs d'école du système relèvent également du directeur de l'éducation.

Le conseil stratégique est l'organe décisionnel pour toutes questions stratégiques procédurales ou opérationnelles. Le conseil stratégique, qui tient des réunions deux fois par mois, est formé de l'équipe d'administration principale, de directions d'école, de la présidente du Ontario Principals' Council (OPC), ainsi que du gestionnaire des communications, de l'agent de recherche et de planification et de l'agente de la

responsabilisation et de l'harmonisation du conseil scolaire. Le conseil stratégique détermine les points nécessitant la participation du Conseil et les présente au conseil de gestion.

De plus, le conseil scolaire a mis sur pied le conseil d'Upper Canada, auquel siège l'équipe d'administration principale et des représentantes et représentants de chaque syndicat. Les membres du conseil d'Upper Canada se rencontrent tous les mois afin de se consulter sur diverses questions, de nouvelles politiques ou de nouveaux programmes. Le conseil scolaire a établi plusieurs conseils consultatifs pour discuter de certaines questions et orienter le plan stratégique. Certains sont des comités permanents, comme le conseil consultatif pour l'enseignement et l'apprentissage et le conseil consultatif pour les RH et les affaires, tandis que d'autres sont des comités spéciaux qui visent à étudier des questions ayant des répercussions importantes sur le conseil scolaire.

Le conseil scolaire dispose d'un organigramme à jour de l'équipe d'administration principale. Les coordonnées des principaux cadres supérieurs figurent sur le site Web du conseil scolaire, mais l'organigramme n'y est pas affiché.

Relève et développement du talent

Le conseil scolaire a mis de l'avant plusieurs initiatives pour soutenir la relève et favoriser le développement du talent. Le conseil scolaire mise sur une approche de mentorat pour le développement du talent. De même, le directeur de l'éducation favorise une culture de mentorat entre les membres du personnel du conseil scolaire et encourage l'amélioration continue individuelle.

Le directeur de l'éducation exige que tous les membres de l'équipe d'administration principale et toutes les directions d'école suivent un programme de quatre cours. Les cours portent entre autres sur les sujets suivants :

- Résolution de problèmes
- Tenue de conversations sérieuses
- Établissement et maintien d'un rendement élevé
- Suite du cours sur la tenue de conversations sérieuses : espoir, bien-être et possibilités.

Tous les ans, de façon officielle, chaque surintendance doit fournir à la direction de l'éducation le nom des employées et des employés de son service qui démontre des aptitudes pour un poste de leadership au sein du conseil scolaire. Dans le cadre du

processus de planification de la relève, les surintendances déterminent des occasions de mentorat et des possibilités de perfectionnement officielles pour ce personnel.

Le service des RH a mis en œuvre des programmes officiels de planification de la relève pour le personnel intéressé par un poste de direction d'école. Une enseignante ou un enseignant qui démontre de l'intérêt pour un poste de direction d'école ou de direction adjointe bénéficie de nombreuses possibilités de leadership informelles à son école ou dans sa famille d'écoles. Il existe aussi des postes importants à l'échelle de l'école et du système (p. ex. : aide ou aidant en ressources d'apprentissage, soutien au système comme expert-conseil en stratégies d'apprentissage, enseignante-ressource ou enseignant-ressource de programme) qui permettent au personnel d'acquérir de l'expérience tout en étant guidé et orienté par les directions d'école et les surintendances. Les enseignantes et enseignants leaders et les administratrices et administrateurs potentiels participent à certaines initiatives d'apprentissage professionnel comme les formations *Des équipes à rendement élevé (viser le sommet)* et *Espoir, bien-être et possibilités*. Les directions adjointes peuvent quant à elles démontrer leurs qualités et habiletés de leadership dans leur travail avec les familles d'écoles de même que dans les enquêtes axées sur la collaboration et l'apprentissage professionnel.

Le conseil scolaire tient à jour un bassin de candidates et de candidats souhaitant occuper un poste de direction d'école. Le processus de sélection est dirigé par la direction associée et les surintendances, et les directions d'école actuelles participent activement à différentes étapes du processus de sélection. Le personnel du service des RH gère l'aspect technique du processus et assure le suivi des candidates et des candidats potentiels et retenus. Le processus de sélection tourne autour du Cadre de leadership de l'Ontario. Une description claire des exigences et des directives est transmise aux candidates et aux candidats potentiels internes et externes. Le processus comprend plusieurs étapes comme une réponse écrite à une question sur le leadership, l'observation d'une leçon, une étude de cas et une entrevue. À la fin de toutes ces étapes, les résultats sont recueillis de façon anonyme et étudiés par la direction associée et les surintendances. Les candidates et les candidats rencontrent ensuite les surintendances qui leur présentent un compte rendu et établissent un plan de croissance basé sur le Cadre de leadership de l'Ontario. Le plan expose les grandes lignes d'un processus continu de croissance, doté d'éléments d'appui, pouvant comporter la réalisation d'un projet précis de leadership ou l'attribution d'un poste pour une période déterminée dans un rôle intérimaire. La direction a signalé que les candidates et les candidats potentiels ou qui en sont à leur début dans le processus de croissance se voient parfois offrir des postes de direction adjointe temporaires ou par intérim ou encore des postes de direction d'école intérimaire à court terme.

Participation des intervenants

Le conseil scolaire dispose d'une vaste gamme de mécanismes officiels pour encourager la communication et la participation des intervenants. Le conseil scolaire met également en place un conseil à l'échelle du district, lequel est formé de représentantes et de représentants de tous les conseils d'école. L'équipe d'administration centrale entend utiliser la technologie de la webémission pour assurer la communication avec les conseils d'école. Le conseil scolaire met les intervenantes et intervenants à contribution dans le cadre du processus de révision du plan stratégique qui a lieu tous les trois ans.

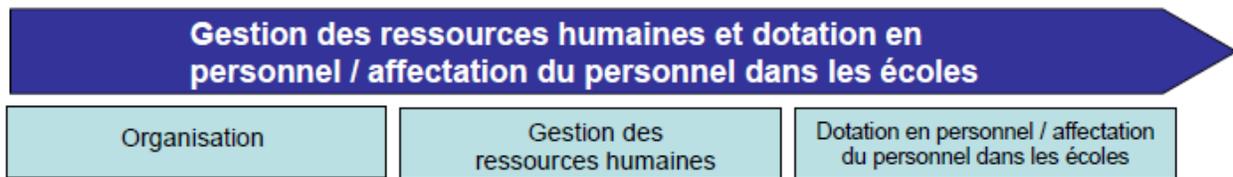
Les conseils consultatifs du conseil scolaire, mis en place dans le but de discuter de certaines questions et d'orienter le plan stratégique, comptent des représentantes et des représentants des groupes d'employés du conseil scolaire.

Le directeur de l'éducation et l'équipe d'administration principale siègent à un certain nombre de comités régionaux et provinciaux. Le directeur de l'éducation fait partie de nombreux comités professionnels, comme le Council of Ontario Directors of Education (CODE). Des membres de l'équipe d'administration principale siègent à l'Ontario Public Supervisory Officials' Association (OPSOA), au Council of Senior Business Officials (COSBO), à la Ontario Association of School Business Officials (OASBO), au conseil d'administration de la School Board's Cooperative Inc. et au Groupe consultatif d'examen des modèles de gestion de l'éducation des adultes et de l'éducation permanente. De plus, le directeur de l'éducation encourage les membres de l'équipe de gestion à s'impliquer dans la collectivité en siégeant au conseil d'organismes locaux.

Recommandations :

- La direction devrait publier l'organigramme du conseil scolaire sur le site Web de ce dernier.
- Le conseil scolaire devrait établir un calendrier officiel d'examen de ses politiques afin de s'assurer qu'elles sont toutes revues périodiquement.
- Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et ses activités de développement du leadership avec les initiatives du ministère dans ce domaine. Il devrait élaborer un plan officiel de relève et de développement du talent pour les principaux postes de gestion de l'ensemble des services scolaires et non scolaires.

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



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

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

3.1 Organisation des ressources humaines

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

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

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales pratiques liées à l'organisation des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Le service des ressources humaines comporte des unités clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités respectifs. Il existe un organigramme à jour auquel la population a accès.	Non
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

Les principaux projets stratégiques du service des RH sont énoncés dans le mandat stratégique du conseil scolaire (CRPB). On attribue à chaque projet un objectif global SMART, on lui assigne un promoteur de projet et une équipe, puis on lui fournit les ressources nécessaires, des points de repère, des indicateurs de réussite et des échéances. Voici les projets stratégiques mis de l'avant par le service des RH :

- Formation des leaders – concevoir et offrir un cadre polyvalent et intégré pour le développement du leadership et de la formation au UCDSB;
- Simplification des soutiens et services relatifs à la technologie – simplifier les processus relatifs aux ressources humaines et réduire ou supprimer les activités sans valeur ajoutée;
- Initiative sur le bien-être et l'équilibre entre le travail et la vie personnelle;
- Travailler et apprendre avec caractère – diriger l'intégration d'un certain nombre de mandats intégrés en s'assurant que les résultats sont compris et attestés par le personnel et les élèves du UCDSB.

Le service s'est également doté d'un énoncé de mission et de vision.

Au cours des dernières années, les activités de planification du service des RH se sont fondées sur le plan d'entrée de la surintendante des RH et sur deux examens du service menés par des consultants externes. En plus des projets stratégiques du service des RH énoncés dans le mandat stratégique, le service a mis en place un plan de réussite des RH qui s'échelonne sur trois ans (2007-2010), lequel comprend des objectifs généraux, des objectifs SMART, des stratégies, des tactiques et des mesures permettant d'évaluer la réussite. Le plan est revu chaque année et sert de plan opérationnel annuel de service. Certains objectifs du plan sont accompagnés d'échéances et du nom des membres du personnel des RH responsables de leur mise en œuvre. Les buts du plan de réussite des RH 2007-2010 sont les suivants :

- S'assurer que le UCDSB atteint un taux d'obtention de diplôme de 90 % d'ici 2020;
- Mettre en place des mesures de soutien et des services des RH pour accroître la satisfaction du personnel;
- Rendre l'organisation et la culture du service exemplaires;
- Bâtir des relations positives avec les syndicats partenaires;
- Mettre de l'avant les meilleures pratiques du UCDSB qui contribuent à la réussite des élèves.

Tous les trimestres, auprès de l'équipe d'administration principale, la surintendante des RH rend compte de l'état d'avancement des projets stratégiques. Le service organise des réunions internes tous les mois pour discuter des progrès de mise en œuvre des projets stratégiques, des priorités du plan opérationnel annuel et de toute question émergente.

Le service recueille de façon informelle les commentaires du personnel du conseil scolaire. Il procède également à des entrevues de fin d'emploi sous forme de questionnaire écrit, sur une base volontaire. Parmi les dix conseils consultatifs mis en place par le conseil scolaire, mentionnons le conseil consultatif des RH, dont les rencontres ont lieu quatre fois par année, auquel siègent des représentantes et représentants syndicaux.

Le service élabore actuellement des normes internes en matière de service à la clientèle.

Le service des RH a contribué à l'établissement d'un portail interne sur le Web (système d'analyse sous forme de tableau) qui présente des données statistiques sur un grand nombre d'aspects liés aux activités du conseil scolaire, y compris le rendement des élèves, l'assiduité du personnel ainsi que d'autres indicateurs. La base de données est progressivement introduite dans l'ensemble du conseil scolaire. On prévoit qu'elle facilitera la prise de décisions fondées sur des preuves à l'échelle des écoles et du conseil scolaire.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service des RH compte trois fonctions : opérations, développement organisationnel et planification stratégique. Chaque fonction est chapeautée par une gestionnaire qui relève directement de la surintendante des RH. La fonction des opérations est responsable de toutes les questions touchant les relations patronales-syndicales, le recrutement et la dotation en personnel. La fonction des opérations regroupe une gestionnaire ainsi que six agentes et agents responsables des trois principaux syndicats : le Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP), la Fédération des enseignantes-enseignants des écoles secondaires de l'Ontario (FEESO) et la Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario. De plus, trois administratrices s'occupent chacune d'un syndicat, et une quatrième du personnel non syndiqué.

La fonction du développement organisationnel est représentée par la gestionnaire du développement organisationnel, qui est responsable des évaluations du rendement, notamment des évaluations du rendement du personnel enseignant, du Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE), du processus de sélection des directions d'école et des directions adjointes et des initiatives de développement du leadership.

La fonction de la planification stratégique est chapeautée par la gestionnaire de la planification stratégique des ressources humaines et comprend les postes suivants : une gestionnaire de projet de développement culturel, un analyste des systèmes de gestion ainsi qu'une coordonnatrice et un coordonnateur de dossiers d'invalidité. Cette fonction est responsable des initiatives stratégiques du service des RH en matière de

technologie d'allègement, lesquelles appuient les processus liés aux RH, le programme de bien-être du conseil scolaire ainsi que certains aspects relatifs à la gestion des limitations fonctionnelles et des prestations. La fonction est aussi responsable de cibler et d'encourager de nouvelles initiatives stratégiques au sein du service des ressources humaines.

Une récente vérification interne du service des RH a fait ressortir plusieurs problèmes liés à la structure organisationnelle du service. La direction revoit sans cesse la structure organisationnelle afin de cibler les possibilités d'amélioration en matière d'efficacité et d'efficacités dans les activités du service. L'organigramme du service des RH est à jour, mais la population n'y a pas accès. Une description d'emploi officielle a été établie pour chacun des postes du service.

Les membres du personnel des RH se qualifient en fonction de la description d'emploi, sur la foi de leur expérience et de leurs qualifications antérieures. Certains postes nécessitent la certification des professionnelles agréées et des professionnels agréés en ressources humaines (PARH). Actuellement, deux membres de la fonction des opérations possèdent la certification des PARH et un membre du personnel des RH tente de l'obtenir.

Surveillance et communication des politiques

Le service des RH est responsable de la mise en œuvre des politiques du Conseil en ce qui concerne l'embauche, l'évaluation du rendement, le bien-être du personnel et l'aménagement en milieu de travail. Les politiques sont affichées sur le site Web du conseil scolaire.

Chaque année, le service des RH publie des notes de service à l'intention des directions d'école, dans lesquelles sont précisées les politiques et les procédures qui doivent être revues avec le personnel. Le conseil scolaire ne tient pas de rencontres régulières avec les directions d'école. Le service des RH utilise divers mécanismes informels pour communiquer les politiques, les procédures et les questions qui se rapportent aux directions d'école. Les politiques, les procédures et les protocoles sont affichés sur l'intranet. Le service des RH travaille actuellement à la mise en place d'un portail qui devrait faciliter les communications au sein du conseil scolaire. Le portail permettra aux gestionnaires, aux superviseuses et superviseurs et au personnel d'avoir accès aux politiques, aux procédures, aux protocoles, aux guides, aux manuels et aux trousseaux d'outils.

Chaque mois, le service des RH publie à l'intention du système un bulletin d'information traitant de diverses questions relatives au RH. Ce bulletin fournit de l'information sur divers processus, procédures et exigences en matière de gestion des RH.

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

Recommandation :

- La direction devrait afficher l'organigramme du service sur le site Web du conseil scolaire, ou encore un organigramme détaillé de l'administration du conseil scolaire.

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 employées et des employés, les relations de travail, le rendement et l'assiduité des employés ainsi que d'autres services favorisant la satisfaction des employés;
- s'il est possible de relever des possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

Recrutement et embauche du personnel

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Les politiques de recrutement et les procédures administratives sont revues chaque année et alignées sur la planification du personnel appuyant le rendement des élèves.	Oui

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
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.	Non

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 du service 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.	Non
La direction des RH tient à jour et communique des politiques et modalités disciplinaires officielles pour tout le personnel.	Non
Le service des RH appuie activement les activités de perfectionnement professionnel du conseil scolaire.	Oui

Méthodes et programmes de 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
Le service 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.	Non

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction des RH effectue régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions du régime d'avantages sociaux.	Non
Les données sur le personnel sont automatiquement synchronisées entre le conseil scolaire et les sociétés externes (c.-à-d. les données du 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.	Non
Des entrevues de fin d'emploi confidentielles ont lieu pour toute personne qui démissionne, part en préretraite ou est mutée.	Oui

Recrutement et embauche du personnel

Le conseil scolaire a défini un cadre stratégique en matière de recrutement. Ce cadre résume les besoins en recrutement et précise diverses stratégies, politiques et procédures ainsi que divers protocoles normalisés de recrutement.

Chaque année, la direction évalue la main-d'œuvre du conseil scolaire et cible les domaines en pénurie de main-d'œuvre qualifiée ou les activités qui pourraient poser

problème comme le recrutement de personnel enseignant de langue française, de personnel enseignant possédant des spécialisations techniques et de personnel enseignant en éducation de l'enfance en difficulté. En raison de la baisse des effectifs, les activités de recrutement du conseil scolaire ont été limitées au cours des dernières années et ont surtout servi à pourvoir aux postes mentionnés ci-dessus. Lorsque des besoins spécifiques en matière de recrutement se font sentir, le conseil scolaire participe à des foires de l'emploi dans des universités. Le conseil scolaire est aussi prestataire autorisé du cours de qualification Français langue seconde (FLS), qui permet d'offrir au personnel enseignant la possibilité d'accroître ses compétences. La direction a récemment commencé à constituer un bassin d'enseignantes et d'enseignant de FLS.

Le conseil scolaire s'est doté d'une politique et de procédures sur la nomination du personnel administratif et de supervision. La politique prévoit que les comités du Conseil, auxquels siègent les conseillères et conseillers scolaires, sont mis en place dans l'optique de prendre part aux processus de sélection des cadres supérieurs.

Le conseil scolaire n'a pas instauré de politiques ou procédures semblables pour les autres groupes d'employés. Le service des RH obéit à des processus normalisés et a mis au point des listes de vérification et des modèles standards pour faciliter le processus d'embauche.

Le conseil scolaire utilise le site Web appliqueà l'éducation pour l'embauche de tous les groupes d'employés. Les directions d'école peuvent afficher un poste vacant directement sur le site, après vérification et approbation par le service des RH. Les équipes d'entrevue sont formées d'au moins trois membres et sont dirigées par la superviseure ou le superviseur ou par la direction d'école qui cherche à combler le poste en question. Bien que le personnel des RH ne participe pas directement au processus d'embauche, il assiste les superviseures et superviseurs et les directions d'école en préparant les questions d'entrevue et en leur donnant des conseils généraux et leur appui au cours du processus d'embauche.

Le service des RH a mis en place plusieurs outils standards, comme des canevas d'appréciation, des formulaires de référence axés sur le rendement et un formulaire de recommandation d'embauche pour faciliter le processus de recrutement. La direction d'école ou la superviseure ou le superviseur est responsable d'effectuer la vérification des références. Lorsque la décision est prise, la direction d'école ou la superviseure ou le superviseur envoie le formulaire de recommandation d'embauche au service des RH. Le service des RH passe alors en revue tous les documents relatifs à la demande et au processus de sélection, puis approuve l'embauche. L'offre d'emploi est remplie par la direction d'école ou la superviseure ou le superviseur.

Pour l'embauche d'enseignantes suppléantes et d'enseignants suppléants, le conseil scolaire se conforme aux dispositions applicables des conventions collectives (plafonds). Les listes d'enseignantes suppléantes et d'enseignants suppléants sont renouvelées tous les ans. La gestion a fait remarquer qu'il est possible de cibler des qualifications particulières pendant le processus de renouvellement. Le service des RH affiche d'abord un avis sur le site applique à l'éducation et filtre ensuite toutes les demandes déposées pour ne retenir que les candidates et candidats possédant les qualifications particulières désirées. Par le passé, le conseil scolaire a fait appel à un groupe de directrices et de directeurs d'école à la retraite pour effectuer le tri. Le processus d'ajout des candidates et candidats présélectionnés à la liste d'enseignantes suppléantes et d'enseignants suppléants est semblable au processus d'embauche pour des postes permanents. Toutefois, le personnel enseignant ayant pris sa retraite du conseil scolaire dans les cinq ans précédant l'embauche n'a pas besoin de passer d'entrevue.

Le service des RH appuie les directions d'école et le personnel de supervision de nombreuses façons au cours du processus d'embauche. Le portail des RH, progressivement implanté dans le conseil scolaire, permet d'avoir accès à la trousse d'outils des gestionnaires, qui contient entre autres des lignes directrices en matière d'embauche. Le service des RH offre aussi de la formation aux nouvelles directions d'école, qui porte en partie sur le cadre stratégique en matière de recrutement.

Relations de travail

En général, le conseil scolaire maintient une communication ouverte avec les syndicats, grâce à des pratiques formelles et informelles. Le conseil scolaire utilise différents moyens pour communiquer avec les divers syndicats et participer à leurs activités. Mentionnons entre autres le conseil consultatif des RH, auquel siège la haute direction, les directions d'école et des représentantes et représentants syndicaux, mais aussi le conseil d'Upper Canada, le comité sur les avantages sociaux et le comité sur le bien-être.

Le conseil scolaire a aussi formé des comités des relations du travail pour toutes les unités de négociation : les enseignantes et enseignants de l'élémentaire, ceux du secondaire, leurs suppléants respectifs, le personnel professionnel des services à l'élève et le personnel membre du SCFP. Les membres des comités se penchent sur des questions d'intérêt commun, partagent de l'information, encouragent les relations positives entre les syndicats et les directions et tentent de résoudre les questions en litige avant qu'elles ne se transforment en griefs.

L'approche du conseil scolaire consiste également à résoudre rapidement et efficacement les questions liées au travail. Lorsqu'un grief est déposé au service des RH, il est étudié et fait l'objet de discussions par le comité de griefs, dont les membres

se rencontrent une fois par mois. Dans le cas de grief individuel, le comité est formé entre autres des surintendances appropriées et de la superviseuse ou du superviseur de l'employée ou de l'employé. La direction s'efforce de régler la plupart des griefs potentiels de façon informelle.

Les cadres supérieurs du service des RH et les autres cadres supérieurs concernés prennent part au processus de négociation collective. Le directeur de l'éducation est bien au fait du processus de négociation et rend régulièrement compte des progrès réalisés au Conseil.

Le personnel des RH offre des conseils et de l'assistance aux directions d'école, au personnel administratif et à la haute direction pour leur permettre de réagir aux problèmes touchant les relations patronales-syndicales. Tous les deux mois, le service des RH publie un bulletin d'information sur la main-d'œuvre, lequel contient des nouvelles et des mises à jour au sujet de divers syndicats, les statistiques actuelles en matière de griefs et une section sur l'interprétation des conventions collectives.

Processus d'évaluation du rendement des employés

Le conseil scolaire a instauré un énoncé de politique général concernant l'évaluation du rendement du personnel. La direction travaille actuellement à la mise en place de processus et de procédures officielles pour l'évaluation du rendement de tous les groupes d'employés, ainsi qu'à l'établissement d'un système électronique pour faciliter le processus d'évaluation du rendement.

En conformité avec le document du ministère de l'Éducation intitulé *Appuyer l'excellence dans l'enseignement*, le conseil scolaire évalue son personnel enseignant chevronné tous les cinq ans. Le nouveau personnel enseignant est évalué au cours de la première et de la deuxième année dans le cadre du Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE). Les surintendances des écoles doivent s'assurer que les évaluations sont effectuées à temps. Les directions d'école sont quant à elles tenues d'aviser le service des RH lorsque des évaluations du rendement sont terminées. Actuellement, le service des RH effectue le suivi de cette étape manuellement, à l'aide d'une feuille de calcul électronique.

La gestionnaire du développement organisationnel est responsable de transmettre rapidement les résultats du nouveau personnel enseignant ayant participé au PIPNE à l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (OEEO). Dans le cadre de la mise en œuvre du PIPNE, le conseil scolaire a instauré un système électronique pour assurer le suivi des évaluations du rendement. Ce système subit actuellement des améliorations de façon à inclure les évaluations du rendement de tous les groupes d'employés et à faciliter leur intégration avec le système de gestion de l'information du service des RH.

Le conseil scolaire achève le processus d'évaluation du rendement des enseignantes suppléantes et des enseignants suppléants, lequel se base sur les compétences indiquées du processus d'évaluation du rendement du personnel enseignant. Le service des RH a mis en place des procédures officielles et prévoit mettre en œuvre le processus d'ici la fin de l'année en cours.

Le processus d'évaluation du personnel membre du SCFP comprend une évaluation du rendement pendant la période probatoire, puis des évaluations tous les trois ans. Le service des RH a défini des outils et des procédures pour l'élaboration d'un plan d'amélioration. La direction collabore actuellement avec le SCFP pour mettre en place des procédures officielles d'évaluation du rendement des membres du SCFP.

On procède actuellement à l'examen et à la révision du processus d'évaluation du rendement du personnel non syndiqué afin de refléter l'orientation stratégique du conseil scolaire et d'y inclure des outils pour les plans de croissance professionnelle, les plans d'amélioration et le perfectionnement professionnel. La direction a mis au point des modèles standards pour les évaluations du rendement du personnel non syndiqué.

Le conseil scolaire conduit un projet pilote sur le processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes. Le directeur de l'éducation a quant à lui mis en place un processus d'évaluation du rendement pour le personnel de l'administration principale à partir des commentaires de divers groupes d'employés.

La direction a recours à un modèle de mesures disciplinaires progressives. Cependant, il n'existe pas de procédures ni de directives officielles concernant le processus disciplinaire. Pour le personnel syndiqué, la direction applique les dispositions des conventions collectives. Le service des RH a donné des formations officielles aux directions d'école sur diverses questions de discipline.

Le service des RH appuie les activités de perfectionnement professionnel du personnel des RH et des autres groupes d'employés, lorsque le besoin se fait sentir. Le service des RH encourage une approche intégrée au travail de perfectionnement professionnel. Le service des RH collabore avec les syndicats afin de cerner les priorités en matière de perfectionnement professionnel pour le personnel syndiqué. Par exemple, il a collaboré avec le SCFP par l'intermédiaire du comité mixte de perfectionnement professionnel, et effectue périodiquement des sondages sur l'évaluation des besoins dans le but d'améliorer les formations en perfectionnement professionnel. Le service coordonne également diverses initiatives de perfectionnement professionnel et favorise les partenariats avec les fournisseurs de formation. Le service des RH assure le suivi des formations obligatoires du personnel et maintient des liens avec le service de la santé et de la sécurité afin d'obtenir des renseignements à jour sur la participation du personnel aux formations obligatoires en santé et en sécurité. Ces renseignements, de

même que les renseignements sur les qualifications du personnel et des certifications professionnelles, sont accessibles aux directions d'école et au personnel de supervision par le système d'analyse sous forme de tableau.

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

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

Le conseil scolaire utilise un logiciel spécialisé pour effectuer le suivi des absences. L'employée ou l'employé qui s'absente doit aviser sa supérieure immédiate ou son supérieur immédiat. Les données sur les absences sont saisies dans le système, et ce, sur les lieux de travail de l'employée ou de l'employé. Le système d'analyse sous forme de tableau permet aux utilisatrices et aux utilisateurs d'effectuer des analyses des tendances des divers motifs d'absence à l'aide des données historiques et de divers paramètres comme l'école, l'installation scolaire, le type d'absence, le groupe d'employé et le groupe d'âge. On présente actuellement le système aux directions d'école, qui peuvent avoir accès aux données de leur école et aux données regroupées du conseil scolaire.

Le suivi des données sur les absences se fait de façon centralisée par le service des RH, mais aussi par les services et les écoles. Le service des RH rend périodiquement compte au conseil stratégique et au conseil d'Upper Canada des tendances en matière d'absentéisme. Les directions d'école, les surintendances et les gestionnaires de service ont accès aux données sur les absences directement dans le système de gestion de l'information des RH. Le service des RH procède à des vérifications périodiques des codes d'absence pour s'assurer qu'ils sont bien utilisés.

Le conseil scolaire élabore actuellement un programme officiel d'encouragement à l'assiduité. Avant d'en entreprendre l'élaboration, la direction a étudié les programmes d'encouragement à l'assiduité des autres conseils scolaires. Le programme du conseil scolaire se base sur une démarche en plusieurs étapes de résolution des problèmes d'absentéisme. Il ne prévoit pas de seuils précis pour avoir recours à l'encouragement à l'assiduité, et chaque superviseure ou superviseur peut juger du moment où ce recours devient nécessaire. Le service des RH a rédigé une version préliminaire des procédures du programme, intitulées *Trousse d'outils des superviseures et superviseurs*, et il prévoit les présenter au conseil stratégique et en discuter avec les syndicats. Le programme devrait être mis en branle en septembre 2010.

Le conseil scolaire a mis en œuvre plusieurs programmes pour favoriser le retour au travail du personnel, dont le plan de retour au travail et le plan de travail adapté. Le programme de bien-être du conseil scolaire vise lui aussi à réduire les coûts liés à l'absentéisme. Des directives et des procédures officielles ont été mises en place par la direction pour encadrer ces programmes. Le conseil scolaire a retenu les services de consultants externes dans le but de collaborer au suivi et à l'analyse des coûts liés à la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT), aux invalidités de longue durée et à l'utilisation des congés de maladie payés.

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

La fonction de la paie relève du service des finances. Le service des finances travaille étroitement avec le service des RH dans la gestion des RH et des données sur la paie.

La direction met en place des mécanismes de contrôle appropriés pour garantir la séparation et l'intégrité des renseignements personnels et des renseignements relatifs à la paie. Le service des RH effectue manuellement les modifications des renseignements personnels dans le système de gestion de l'information des RH. Lorsque des changements sont apportés aux dossiers, le service des RH envoie un avis sur papier au service des finances. Le service des RH et la fonction de la paie du service des finances ont formé une équipe de collaboration qui étudie, entre autres, la mise en place d'un système d'interrogation automatique qui transmettrait des avis électroniques.

Chaque mois, le personnel du service des RH télécharge les données de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (OEEO) dans le système de gestion des RH. Les données de l'OEEO sont vérifiées pour chaque nouvelle embauche. Le personnel enseignant doit obtenir les renseignements du Conseil ontarien d'évaluation des qualifications (COEQ) et les soumettre au service des RH, lequel avise le personnel enseignant du temps requis avant que les changements ne prennent effet.

La direction a indiqué que le SCFP a longtemps affiché un plan d'équité salariale, lequel est en cours de révision. Il existe aussi un système d'évaluation des postes pour les membres du SCFP. Le personnel professionnel des services à l'élève ne dispose d'aucun plan d'équité salariale, mais le conseil scolaire travaille à l'établissement d'un outil d'équité salariale. Le système actuel d'évaluation des postes pour les groupes d'employés non syndiqués est en cours de révision.

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Le conseil scolaire a récemment retenu les services d'un consultant externe pour effectuer la vérification de la conformité de ses régimes d'avantages sociaux. La vérification a été réalisée pour plusieurs groupes d'employés, y compris le personnel de

la FEESO, le personnel non syndiqué et le personnel professionnel des services à l'élève, et elle se poursuit pour d'autres groupes d'employés.

Il y a plusieurs années, le conseil scolaire a mené des vérifications internes afin de s'assurer que les données sur le personnel étaient saisies adéquatement. À la suite de ces vérifications, certaines erreurs administratives ont été relevées dans les inscriptions aux régimes d'avantages sociaux. La direction tente d'implanter un portail en ligne pour permettre au personnel d'avoir directement accès aux renseignements des régimes d'avantages sociaux et aux modifications apportées.

Le consultant en avantages sociaux du conseil scolaire fait régulièrement état auprès de la direction de l'utilisation des avantages sociaux et des analyses des tendances. Il fournit aussi des données comparatives et mène des analyses du marché pour appuyer le conseil scolaire dans ses négociations avec les fournisseurs de régimes d'avantages sociaux.

La direction a introduit plusieurs mesures de contrôle des coûts dans les régimes d'avantages sociaux, comme le plafonnement des montants payés par prescription.

Le conseil scolaire a mis sur pied un comité général sur les avantages sociaux ainsi qu'un comité avec la FEESO. Ces comités et d'autres mécanismes comme des entrevues officielles de fin d'emploi permettent à la direction de recueillir les commentaires du personnel sur les régimes d'avantages sociaux.

Le service des finances synchronise par voie électronique les données du conseil scolaire et celles des sociétés externes comme le Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (RREO) et le Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario (OMERS). L'information relative au RREO est transmise au moyen d'un système de gestion de l'information du personnel enseignant toutes les deux semaines. Le transfert des données avec OMERS est automatisé et synchronisé au moyen d'un accès en ligne.

Surveiller la satisfaction du personnel

Par le passé, la direction a mené des sondages pour obtenir les commentaires du personnel sur divers aspects en lien avec la gestion des RH. Le conseil scolaire a collaboré avec l'Université Carleton pour effectuer une étude sur le bien-être à l'échelle du conseil scolaire. Le conseil scolaire a conçu et mené plusieurs sondages qui mettent l'accent sur des questions et des projets particuliers. Toutefois, le conseil scolaire n'a pas récemment mené d'enquête confidentielle sur la satisfaction du personnel.

Depuis 2005, le service des RH réalise un sondage sur les entrevues de fin d'emploi. Le sondage est transmis à tout le personnel, sans toutefois être obligatoire. La direction

en analyse les résultats afin d'améliorer les nouveaux programmes et les nouvelles initiatives.

Recommandations :

- La direction devrait mettre en place des politiques et des procédures d'embauche pour tous les groupes d'employés et communiquer ces procédures aux gestionnaires du conseil scolaire.
- La direction devrait poursuivre l'élaboration de processus et de procédures officiels pour l'évaluation du rendement de tous les groupes d'employés.
- Le conseil scolaire devrait consigner et communiquer des modalités disciplinaires officielles pour tout le personnel.
- La direction devrait continuer à élaborer un programme complet d'encouragement à l'assiduité.
- La direction devrait trouver une façon d'évaluer l'efficacité du processus et des programmes d'encouragement à l'assiduité et d'en rendre compte à l'administration principale et au Conseil.
- La direction devrait continuer à effectuer régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.
- La direction devrait continuer à mettre à jour les plans d'équité salariale pour tous les groupes d'employés du conseil scolaire.
- La direction devrait continuer à réaliser périodiquement des sondages confidentiels auprès des membres du personnel pour améliorer la communication avec ceux-ci et obtenir des données qui facilitent l'élaboration des plans de perfectionnement professionnel et des politiques en matière de ressources humaines.

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

Chaque année, le conseil scolaire adopte des pratiques normales pour la planification des besoins en ressources humaines et l'affectation du personnel. Le service de la planification et de la recherche est responsable du processus annuel de dotation en personnel et d'affectation du personnel, et collabore étroitement avec d'autres services qui participent à diverses étapes du processus. Le service des finances est chargé de l'intégration de la planification des besoins en personnel au processus d'élaboration du budget, tandis que le service des RH s'occupe de la dotation en personnel. Le service de gestion des installations est responsable de l'affectation du personnel de conciergerie. Le surintendant de l'éducation pour le fonctionnement des écoles supervise le processus d'affectation du personnel enseignant.

La gestionnaire de la planification stratégique collabore étroitement avec le service des finances à la préparation des prévisions de l'effectif. Les prévisions sont exactes dans l'ensemble si l'on considère une marge d'erreur maximale de 1 %. Le service de la planification et de la recherche utilise un logiciel spécialisé pour établir les prévisions de l'effectif à court et à long terme. Il utilise aussi les prévisions de chaque école, préparée par les directions d'école.

La direction diffuse plusieurs notes de service à l'intention des directions d'école, afin de mettre en lumière divers aspects du processus d'affectation du personnel. Le service de la planification et de la recherche a établi un barème standard pour le processus d'affectation de l'ensemble du personnel enseignant. Chaque année, le barème fait l'objet de discussions avec les cadres supérieurs qui participent au processus d'affectation du personnel. La direction donne des lignes directrices et des échéances claires aux directions d'école afin qu'elles préparent leur processus de dotation et d'affectation du personnel enseignant à l'élémentaire et au secondaire.

Le modèle d'affectation du personnel enseignant à l'élémentaire repose sur les modalités des conventions collectives, les exigences en matière d'effectif des classes au primaire, les exigences en matière de temps de préparation et les prévisions de l'effectif. En avril, le service de la planification et de la recherche procède à l'affectation du personnel enseignant à l'élémentaire pour chaque école. Une copie du modèle d'affectation est transmise à la présidence du syndicat. Le service des RH prépare aussi les organigrammes de chaque école et les transmet aux directions d'école. À la mi-avril, les directions d'école présentent les organigrammes finaux des écoles élémentaires. Le service de la planification et de la recherche procède également à l'affectation du personnel enseignant du secondaire et transmet le modèle d'affectation aux directions d'école. En mai, les directions d'école transmettent au service des RH les fiches de travail du personnel enseignant au secondaire.

L'affectation des aides-enseignantes et aides-enseignants se base sur les besoins déterminés par le service de soutien aux élèves. La direction a mentionné que le Conseil a l'intention de respecter le financement alloué à l'éducation de l'enfance en difficulté. Un graphique d'acheminement et un calendrier ont été mis en place pour le processus d'affectation des aides-enseignantes et aides-enseignants. Dans le cadre du processus, la direction fournit aussi des notes explicatives ainsi que des principes directeurs.

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

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

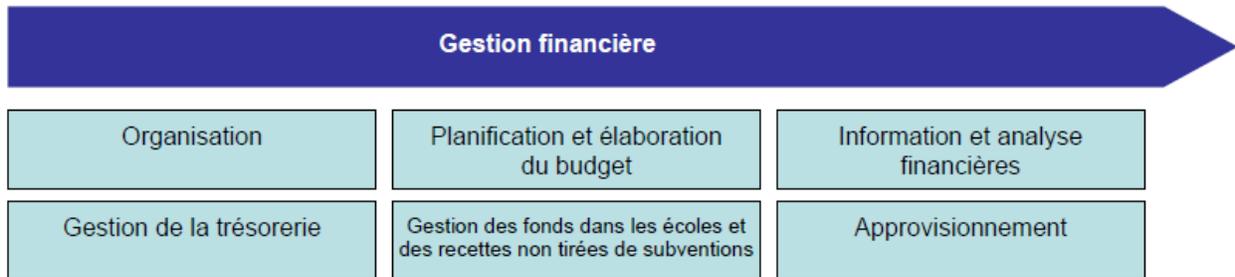
À la fin de la première semaine de septembre, le service des RH prépare des rapports qui font état des ajustements nécessaires en matière de dotation en personnel. Le service de la planification et de la recherche détermine les modifications à apporter et en avise le surintendant de l'éducation pour le fonctionnement des écoles.

Conformément aux dispositions des conventions collectives, la direction vise à réduire au minimum les ajustements d'affectation du personnel au palier élémentaire en septembre. L'affectation du personnel au palier secondaire est quant à elle revue à la mi-septembre, puis vers la fin du premier semestre, afin d'évaluer et d'ajuster, au besoin, les niveaux de dotation en personnel en fonction de l'effectif réel pour le second semestre. La direction dispose ainsi d'un total de trois occasions dans l'année pour réaffecter les aides-enseignantes et aides-enseignants.

Le service de la planification et de la recherche prépare un sommaire de haut niveau qui dépeint les niveaux historiques et ciblés de dotation en personnel et d'affectation du personnel à l'élémentaire et au secondaire. La direction rend régulièrement compte au Conseil des niveaux de dotations en personnel. Les rapports dans lesquels on compare la dotation réelle en personnel et le niveau de dotation prévue au budget sont transmis en septembre à l'ensemble du personnel, et seule la partie concernant le personnel enseignant au secondaire fait l'objet d'une révision au début du second semestre. Le surintendant du fonctionnement des écoles ou la surintendante de la participation des élèves, le surintendant des affaires scolaires et le directeur de l'éducation approuvent l'affectation du personnel supplémentaire au cours de l'année. Les rapports budgétaires mensuels présentés aux conseillères et conseillers scolaires font état des changements de personnel du point de vue budgétaire.

La direction pourrait envisager d'utiliser le format des rapports financiers intermédiaires recommandé par le Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP) pour présenter au Conseil les rapports sur la dotation réelle en personnel, comparativement au plan d'allocation et au budget préliminaire approuvés.

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 auquel la population a accès.	Non
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 mandat stratégique (CRPB) fait état des principaux projets stratégiques du service des finances. On attribue à chaque projet un objectif global SMART, on lui assigne un

promoteur de projet et une équipe, puis on lui fournit les ressources nécessaires, des points de repère, des indicateurs de réussite et des échéances. Voici des exemples des projets CRPB qui relèvent expressément du service des finances :

- Mise en place des immobilisations du Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP);
- Réorganisation des systèmes de gestion de l'information : déterminer et comprendre les besoins et les exigences en matière de communication de l'information financière de tous les intervenants pertinents;
- Gestion des risques : *Priorité à la sécurité des élèves.*

Le conseil stratégique revoit les progrès de tous les projets CRPB tous les trois mois pendant l'année scolaire.

Chaque membre du personnel du service des finances se fixe plusieurs grands objectifs pour l'année, lesquels s'ajoutent à leurs responsabilités habituelles. Ces objectifs font partie des objectifs SMART et sont cohérents avec le plan CRPB. Les objectifs portent surtout sur l'excellence opérationnelle ou sur des projets CRPB précis du plan stratégique. Dans l'ensemble, les priorités en matière d'excellence opérationnelle représentent des éléments essentiels ou nécessaires, comme la planification de la mise en place de la taxe de vente harmonisée (TVH). Lorsque des ressources sont disponibles, le personnel détermine d'autres initiatives d'importance, comme l'amélioration des processus, la consignation des processus financiers et la formation polyvalente au sein du service. Les membres du personnel revoient ces plans tous les trois mois avec leurs gestionnaires pour constater les progrès, réajuster le calendrier s'il y a lieu et déterminer si du soutien supplémentaire est nécessaire. Les plans et les rapports d'étape individuels sont transmis au surintendant des affaires. Les réunions du personnel peuvent aussi être l'occasion de communiquer de l'information sur les progrès et de recueillir des commentaires d'autres membres de l'équipe.

Les principales priorités annuelles du service des finances ne sont pas énoncées dans son plan opérationnel annuel officiel, qui contient des objectifs précis et mesurables, des échéances, des responsabilités et des indicateurs de réussite.

Par l'intermédiaire du conseil stratégique, le service des finances fait rapport au comité plénier sur les questions liées à la gestion financière du conseil scolaire. Le service rencontre aussi trois fois par année le comité consultatif des finances, composé de représentantes et représentants de tous les groupes d'employés et syndicats. Ces rencontres servent à discuter des activités et des projets d'importance du service des finances, comme le budget, les prévisions budgétaires révisées et les états financiers.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service des finances est responsable du budget et des prévisions, des services de comptabilité, du service de la paie ainsi que du soutien scolaire et de la vérification interne. Ces fonctions sont gérées par quatre gestionnaires qui relèvent de la contrôleuse des finances. La gestionnaire du soutien scolaire et de la vérification interne relève du directeur de l'éducation pour ce qui est de la vérification interne. Le service des finances est aussi responsable de la fonction achat, qui est supervisée par le gestionnaire des achats. La contrôleuse des finances et le gestionnaire des achats relèvent directement du surintendant des affaires. De plus, deux coordonnatrices financières relèvent de la contrôleuse des finances du point de vue fonctionnel, mais fournissent un soutien direct aux autres services et relèvent d'eux du point de vue organisationnel. L'une des coordonnatrices appuie le service de gestion des installations et de la technologie de l'information tandis que l'autre appuie les services des transports et des programmes.

Le service des finances possède un organigramme à jour qui met en évidence les liens hiérarchiques et les principaux postes du service. On trouve sur le site Web du conseil scolaire les coordonnées des membres de l'équipe d'administration principale, y compris du surintendant des affaires. Dans l'intranet du conseil scolaire se trouve une section réservée au service des finances où sont affichés les coordonnées de son personnel, des documents de référence et des communications. Cependant, l'organigramme du service des finances n'est pas accessible à la population.

Chaque poste du service des finances est assorti d'une description officielle. Bon nombre des membres du personnel du service possèdent les titres professionnels appropriés pour effectuer les opérations relatives à la paie et à la comptabilité.

Surveillance et communication des politiques

Le service des finances est responsable de la mise en place des politiques relatives à la gestion financière, y compris la gestion de l'encaisse, les achats, les signataires autorisés, les prêts scolaires, les excédents et les déficits du budget, les déplacements, l'accueil et le remboursement des dépenses. L'ensemble des politiques et des procédures connexes figurent sur le site Web du conseil scolaire. De plus, le service tient à jour des procédures internes de service qui décrivent les étapes précises à suivre pour accomplir les activités financières. Les procédures internes de service respectent un modèle standard et sont accessibles à l'interne, au personnel du service, à des fins de formation du nouveau personnel, de formation polyvalente et de remplacement du personnel absent. La direction a fait remarquer que le service des achats révise les politiques tous les ans. Le service des finances examine et révise les procédures lorsque des modifications doivent être apportées.

Le personnel du service des finances utilise des mesures de contrôle centralisées pour s'assurer que le personnel se conforme aux politiques et aux procédures financières. Par exemple, le personnel des comptes créditeurs vérifie que les demandes de remboursement des dépenses pour les déplacements et l'accueil ainsi que les dépenses associées aux cartes de crédit pour petits achats sont conformes aux politiques et aux procédures applicables, et qu'elles font l'objet d'un rapprochement par la superviseure ou le superviseur approprié avant de recevoir leur approbation.

Le service des finances affiche des directives, des tutoriels et des formulaires sur l'intranet, lesquels fournissent de l'information et des instructions au sujet des activités financières du personnel du conseil scolaire.

Tout changement aux politiques, procédures et pratiques financières est transmis par courriel à l'ensemble du système et affiché sur le site Web du service. Le service des finances offre aussi de la formation en personne lorsque des changements importants sont apportés aux politiques et aux procédures. Le service des finances organise des ateliers semestriels à l'intention du personnel de bureau des écoles et a commencé à offrir des ateliers aux directions d'école et aux directions adjointes afin de transmettre des connaissances de base sur les finances scolaires et de faire le point sur les processus financiers. Un atelier a eu lieu en 2009-2010. Le service prévoit tenir des ateliers semblables tous les six mois. La fonction du soutien scolaire a offert de la formation au personnel des écoles sous forme de séminaire en ligne, ce qui lui a permis de rejoindre l'ensemble des écoles de la vaste zone géographique du conseil scolaire. De plus, au cours de l'année, la fonction du soutien scolaire distribue un journal trimestriel aux écoles, lequel fait état des renseignements et des mises à jour sur les changements apportés dans les activités et les processus financiers.

Le personnel du service des finances offre des formations individuelles et du soutien sur place au personnel du soutien scolaire et aux directions d'école. De plus, la fonction du soutien scolaire surveille la conformité aux politiques et aux procédures de chaque école et assure le suivi de tout problème ou aspect non conforme.

Recommandations :

- Le service des finances devrait élaborer un plan opérationnel annuel qui comprendrait des cibles et des indicateurs précis et mesurables, et devrait préciser les responsabilités et les échéances des activités principales. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.

- La direction devrait afficher l'organigramme du service sur le site Web du conseil scolaire, ou encore un organigramme détaillé de l'administration du conseil scolaire.

4.2 Planification et élaboration du budget

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

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

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

Processus d'élaboration du budget annuel

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

Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire

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

Processus d'élaboration du budget annuel

La direction a souligné que le principal aspect du processus d'élaboration du budget est l'harmonisation de ce dernier avec les initiatives énoncées dans le plan stratégique du conseil scolaire. De façon générale, le budget sert à financer le plan stratégique du conseil scolaire.

Chaque année, le service des finances fixe le calendrier d'élaboration du budget, afin de pouvoir assurer le suivi interne du processus. Ce calendrier précise les principales responsabilités associées aux étapes importantes du processus budgétaire.

En novembre, le service de la planification prépare les prévisions préliminaires de l'effectif. La gestionnaire de la planification enclenche le processus en déterminant les prévisions globales de l'effectif du système en fonction de facteurs extérieurs, des taux de participation, de l'immigration et des tendances en matière de migration de la population vers l'extérieur. En janvier, le personnel du service de la planification établit les prévisions pour chaque école, lesquelles sont comparées aux prévisions globales du système et ajustées en conséquence. Le surintendant du fonctionnement des écoles sollicite les commentaires de chaque direction d'école au sujet des prévisions de l'effectif. Le personnel du service de planification a mentionné que les prévisions de l'effectif se situent habituellement sous la marge d'erreur de 1 %. Le service de la planification établit les prévisions de l'effectif en utilisant un modèleur démographique pour effectuer les prévisions statistiques de l'effectif et assigner les élèves dans les classes en fonction du critère relatif à la taille des classes. On utilise aussi ce logiciel pour établir les prévisions de l'effectif sur cinq et dix ans.

Conformément à l'échéance établie pour le budget 2010-2011, le processus d'élaboration du budget commence en février, alors que le service des finances évalue le nombre d'enseignantes et d'enseignants pouvant être embauchés et le nombre d'enseignantes et d'enseignants requis, en se basant sur les prévisions préliminaires de l'effectif préparées par le service de la planification. Le nombre d'enseignantes et d'enseignants requis est estimé en fonction des exigences en matière de taille des

classes, des dispositions des conventions collectives et des commentaires des directions d'école. La direction n'effectue aucune comparaison de la dotation ou des coûts relatifs à la dotation avec d'autres conseils scolaires.

En plus des dépenses associées aux salaires et aux avantages sociaux du personnel enseignant, le conseil scolaire détermine les autres dépenses nécessaires, comme celles relatives à l'administration centrale et les transferts pour financer le plan de redressement du déficit d'immobilisations. Le plan de redressement du déficit a été établi dans le but de rembourser le déficit d'immobilisations accumulé découlant des dépassements de coûts des projets de construction d'immobilisations antérieurs.

Chaque surintendance et responsable budgétaire remplit un formulaire d'élaboration du budget qui précise le montant demandé pour l'année. Ce montant comprend les coûts associés aux initiatives principales qui appuient le plan stratégique. Les montants sont revus avec le service des finances et inscrits au budget. Par le passé, le conseil scolaire a mené des révisions en profondeur de toutes les dépenses de l'administration centrale afin de déterminer les possibilités d'économies. Dans le cadre du processus d'élaboration du budget, le service des finances exige aussi de chaque service qu'il diminue le montant demandé d'un pourcentage déterminé. Le personnel du service des finances assure la transparence entre les responsables budgétaires en permettant à toutes les écoles d'avoir accès aux renseignements budgétaires des autres écoles et en communiquant les renseignements budgétaires de première importance avec tous les responsables budgétaires. Les documents en lien avec le budget précisent clairement le financement accordé aux projets stratégiques. Le conseil scolaire retient un montant représentant environ 0,5 % du budget total pour les dépenses imprévues.

Le Conseil reçoit des rapports périodiques pendant le processus d'élaboration du budget. Ces rapports comprennent d'abord une présentation sur les contraintes budgétaires attendues à la suite de l'annonce des Subventions pour les besoins des élèves (SBE), puis une révision des priorités concurrentes devant être priorisées pour équilibrer le budget. Le service des finances prépare une ébauche complète du budget avant la fin d'avril. En juin, le budget est soumis à l'analyse du comité plénier, puis à l'approbation du Conseil.

Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire

Les documents associés au budget font état de certaines contraintes et mesures particulières proposées par la direction. Par exemple, ces contraintes peuvent être relatives à l'exactitude des prévisions dans le Programme d'apprentissage des jeunes enfants et le programme *Prêt à apprendre*, ou encore à la supervision des élèves à l'élémentaire. Pendant la présentation du budget aux conseillères et conseillers scolaires, la direction fait état des contraintes et discute des mesures proposées prévues au budget.

En général, les membres de la direction préparent des prévisions budgétaires prudentes pour compenser les contraintes budgétaires potentielles déterminées durant l'étape d'élaboration du budget. De plus, le conseil scolaire établit une réserve de personnel enseignant disponible et prévoit un montant pour les dépenses imprévues. Le personnel des finances ne consigne pas les autres risques potentiels, comme le passif non financé, qui pourraient nuire au processus de suivi du budget ou à la présentation du budget aux conseillères et conseillers scolaires.

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

Au début du cycle budgétaire :

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

Pendant le cycle budgétaire :

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

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

Recommandation :

- La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant le format suggéré dans la section 4.2 du présent rapport. Un plan ou un rapport officiel de gestion des risques, périodiquement revu et actualisé, permettrait aux évaluatrices et aux évaluateurs de mieux comprendre les risques liés au budget du conseil scolaire.

4.3 Information et analyse financières

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

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

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

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

Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire possède un système intégré d'information financière qui fournit à temps des renseignements utiles et précis 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 signature et d'approbation.	Non

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.	Non
Le Conseil a formé un comité de vérification comprenant des membres externes en guise de conseillers.	Non
Les rapports de planification et les rapports annuels du vérificateur externe sont présentés au comité de vérification du Conseil, et la direction prend des mesures en réponse aux recommandations.	Oui

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

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

Chaque responsable budgétaire a accès aux rapports hebdomadaires de ses centres de coûts. Pour créer un nouveau code dans le grand livre général, une demande écrite doit être transmise par courriel à la gestionnaire du service de comptabilité, qui révise et approuve la demande avant de créer le code dans le système.

Rapports financiers intermédiaires et annuel

Le service des finances révise les rapports hebdomadaires pendant l'année et assure un suivi avec les responsables budgétaires en cas d'écarts importants. Les coordonnatrices financières revoient les rapports hebdomadaires du service avec lequel elles travaillent. Les budgets scolaires sont surveillés étroitement par le personnel du service des finances. Si une école prévoit dépasser son budget, des ressources supplémentaires sont attribuées à l'administration de l'école pour qu'elle respecte son allocation budgétaire. On fournit également aux surintendances des tableaux récapitulatifs de tous les budgets scolaires et une mise à jour des dépenses relatives

aux enseignantes suppléantes et enseignants suppléants afin d'accroître la surveillance et le soutien aux écoles.

Le service des finances prépare un rapport financier mensuel pour la haute direction et le Conseil. Le rapport fait état des dépenses réelles liées au budget ou des prévisions révisées. Il présente aussi le budget restant sous forme de pourcentage du budget total. Le service des finances analyse les rapports mensuels et examine les écarts importants. Dans le cadre de la présentation du rapport mensuel, la haute direction fait un compte rendu de l'état des remboursements conformément au plan de redressement du déficit. Les rapports financiers mensuels présentés au Conseil sont officiellement ajoutés à l'ordre du jour des réunions du comité plénier. La haute direction fait le point auprès des conseillères et conseillers scolaires sur l'état du remboursement du déficit par rapport au plan de redressement, et ce, dans le cadre de la présentation des rapports sur les prévisions, des estimations révisées, des états financiers ainsi que dans d'autres circonstances, au besoin.

Trois fois par année, le service des finances établit des prévisions révisées à l'intention de la haute direction. Les rapports qui en découlent sont habituellement communiqués de façon informelle aux conseillères et conseillers scolaires.

Le service des finances a indiqué qu'il fallait revoir le processus de prévisions financières et d'établissement de rapports financiers afin d'améliorer la planification financière de la haute direction. Le conseil scolaire a engagé des consultants externes pour effectuer cet examen. Il profitera de cette initiative pour étudier la possibilité d'adopter le format des rapports financiers intermédiaires recommandé par le Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP).

Plusieurs aspects énoncés dans les directives du rapport du CRFP pourraient contribuer à améliorer le processus d'établissement de rapports financiers intermédiaires présentés aux conseillères et conseillers scolaires. La direction devrait entre autres tenir compte des éléments suivants :

- Mettre en place un cycle d'établissement de rapports avec les conseillères et conseillers scolaire au début de l'année;
- Produire en cours d'année seulement trois rapports qui reprennent le même modèle et les mêmes indicateurs;
- Intégrer dans le rapport des indicateurs non financiers (p. ex., l'effectif et la dotation en personnel – équivalent temps plein [ETP]);
- Déterminer et expliquer les écarts importants;
- Formuler des conclusions et des recommandations.

Le service des finances a mis en place un plan de projet détaillé pour encadrer le processus de fin d'exercice du conseil scolaire. Le plan tient compte des tâches de clôture des comptes des écoles et des services, de la préparation et du rapprochement des feuilles de travail, de la fermeture des comptes financiers à la fin de l'année, du respect des exigences du ministère en matière d'établissement de rapports et de la préparation des états financiers vérifiés. Le service des finances a établi un document interne qui précise les principaux points de repère concernant la fermeture des comptes financiers à la fin de l'année et la conformité aux exigences du ministère en matière d'établissement de rapports financiers. Le conseil scolaire respecte les échéances établies de présentation des budgets, des estimations révisées et des états financiers au ministère. La direction a fait remarquer que le conseil scolaire a accusé un retard lors de la présentation des prévisions pour 2009-2010.

Vérification

Le conseil scolaire a élaboré la charte de vérification interne (la Charte) en 2004. Il a aussi créé le poste de gestionnaire du soutien scolaire et de la vérification interne au sein du service des finances, ainsi que la description d'emploi officielle de ce poste. Sur le plan organisationnel, la gestionnaire du soutien scolaire et de la vérification interne relève de la contrôleur des finances, tandis que sur le plan de la vérification interne, elle relève du directeur de l'éducation. Elle remet ses rapports de vérification officiels au conseil de gestion qui comprend le directeur de l'éducation, le directeur associé, ainsi que le président et les vice-présidentes du Conseil. La Charte prévoit que le conseil de gestion agit à titre de comité de vérification.

Le conseil scolaire a concentré ses efforts de vérification interne sur les activités financières propres aux écoles. La gestionnaire du soutien scolaire et de la vérification interne se charge donc de la vérification des fonds générés par les écoles, de l'effectif des écoles, du contrôle financier, des ententes bancaires et du respect des politiques et procédures financières par les écoles. Pendant et après ses vérifications, la gestionnaire donne de la formation sur les processus financiers au personnel administratif des écoles, et lui offre son soutien. Les directions d'école doivent signer le rapport de vérification et donner leurs impressions quant aux mesures proposées, afin de repérer les lacunes. La gestionnaire du soutien scolaire et de la vérification interne a aussi préparé un plan de vérification servant au suivi et à la planification des vérifications.

La direction a indiqué que le conseil scolaire attend la mise en œuvre de l'initiative ministérielle concernant les services de vérification interne régionaux avant d'étendre ses activités de vérification interne à d'autres sphères des opérations du conseil scolaire.

Le conseil scolaire ne dispose pas de comité de vérification distinct. Les vérificatrices et les vérificateurs présentent le plan de vérification, le rapport de vérification et les états financiers vérifiés au comité plénier du Conseil, et peuvent aussi discuter à huis clos avec le Conseil des questions ayant été soulevées. Les vérificatrices et les vérificateurs remettent également une lettre de recommandation à la haute direction, rédigée par le service des finances. La direction décide ensuite du plan d'action en réponse à ces recommandations. Dernièrement, le conseil scolaire a lancé un appel d'offres pour renouveler sa liste de vérificatrices et vérificateurs externes.

En décembre 2009, l'Assemblée législative de l'Ontario a adopté la *Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires*. Ces modifications à la *Loi sur l'éducation* clarifient le rôle des conseils scolaires, des conseillères et conseillers scolaires, des présidences de conseil et des directions de l'éducation en ce qui a trait à l'amélioration du rendement des élèves. Les modifications favorisent également les pratiques de bonne gouvernance et une saine gestion financière par l'entremise de comités de vérification. Maintenant que la loi a été adoptée, le ministère entend instaurer un règlement concernant la composition de ces comités et les exigences qu'ils doivent respecter.

Recommandations :

- La direction devrait revoir les recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP) et se baser sur les lignes directrices du CRFP concernant la fréquence de présentation et le format des rapports. La direction devrait aussi communiquer les recommandations du CRFP aux conseillères et conseillers scolaires et leur demander leur avis au sujet du modèle de rapports financiers intermédiaires recommandé.
- Le conseil scolaire devrait adopter des procédures d'approbation des rapports financiers intermédiaires et mettre en place un processus de signature officielle de ces rapports par la haute direction.
- La direction devrait améliorer la fonction de vérification interne en se basant sur la charte de vérification interne du conseil scolaire et en tenant compte de la nouvelle directive ministérielle à cet effet.
- La direction devrait s'assurer que les plans de vérification interne sont clairement documentés, et que la haute direction prend les mesures nécessaires pour se conformer aux recommandations formulées dans les rapports de vérification internes.

- Conformément à la stratégie ministérielle en matière de vérification interne et d'établissement de comité de vérification, le Conseil devrait songer à former un comité de vérification comptant des membres externes.

4.4 Gestion de la trésorerie

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

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

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

Gestion de l'encaisse et des investissements

Principales pratiques liées à la gestion de la trésorerie	Preuve de l'adoption?
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 avisés, 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 conseil scolaire a établi une politique de gestion de l'encaisse qui décrit les procédures pour les investissements, le financement, les décaissements des comptes créditeurs, les rentrées et les comptes débiteurs. Cette politique énonce qu'on devrait investir tous les fonds excédentaires repérés par une estimation des flux de trésorerie si on peut réaliser un investissement à court terme qui rapporte davantage que le principal compte bancaire du conseil scolaire. Le service des finances prépare des prévisions hebdomadaires des flux de trésorerie pour trouver ces fonds excédentaires et prévoir les emprunts à court terme. Pour sa part, la contrôleuse des finances étudie mensuellement les occasions d'investissement pour repérer celles au rendement supérieur. Le conseil scolaire a déjà contracté un emprunt à l'interne pour disposer rapidement des fonds nécessaires à des projets d'immobilisations, mais le service des finances tente actuellement de souscrire un emprunt bancaire à court terme pour financer une construction d'envergure. Les conseillères et conseillers scolaires prennent connaissance des intérêts générés grâce aux activités d'investissement dans les états financiers de fin d'exercice.

La coordonnatrice de la comptabilité effectue en ligne les rapprochements bancaires mensuels, que la directrice de la compatibilité et la contrôleuse des finances doivent vérifier et approuver. Chaque semaine, elle fait le rapprochement entre les chèques encaissés et les dépôts, vérifie le rapport hebdomadaire des erreurs et des anomalies du système de banque en ligne, et traite les questions soulevées. La directrice de la compatibilité et la contrôleuse des finances scrutent quant à elles les écritures de journal à la recherche d'erreurs ou d'anomalies. La gestion des reçus de caisse revient à un autre membre du personnel du service des finances. Pour certaines écoles, le conseil scolaire règle les petites factures de fournitures en produisant des chèques manuellement. Un logiciel permet d'en faire le suivi, pour ensuite faire le rapprochement avec le relevé bancaire mensuel. Tous les comptes de bilan font l'objet d'un rapprochement périodique et sont présentés à la contrôleuse des finances pour examen et signature.

Le conseil scolaire possède chez une même institution un compte principal, des comptes pour les congés différés ainsi que des comptes pour ses fondations, et il encourage par ailleurs les écoles à faire affaire avec la même institution. Les réclamations auprès de la CSPAAAT et les fonds de bourse d'études sont couverts grâce à des fonds en fiducie, détenus dans une institution différente.

Maintenant de bonnes relations avec son institution bancaire, la même depuis la fusion de 1998, le conseil scolaire bénéficie de taux préférentiels avantageux. Le service des finances compare, de façon informelle et ponctuelle, ses conditions bancaires avec celles des autres conseils scolaires. En 2008, un conseil scolaire voisin a d'ailleurs réalisé une étude sur les conditions bancaires de tous les conseils scolaires de l'Est de l'Ontario. La direction a confirmé que les conditions actuelles sont concurrentielles.

Le conseil scolaire possède un fonds d'amortissement qui arrivera à terme en 2013. Le service des finances évalue fréquemment le taux de rendement espéré de ce fonds, et s'assure de disposer des fonds nécessaires au remboursement de la dette reliée. Le conseil scolaire possède aussi un plan de remboursement du déficit d'immobilisations, puisqu'il a été dans l'obligation d'utiliser un fonds de renouvellement pour financer un projet de construction il y a plusieurs années.

En tout, le conseil scolaire perçoit les taxes scolaires de 37 municipalités, et le service des finances s'assure d'obtenir toutes les sommes dues en faisant le suivi des paiements de ces municipalités. Le personnel du service des finances envoie un rappel aux municipalités à l'approche d'une date d'échéance de paiement trimestriel approche et facture des intérêts aux retardataires.

Le conseil scolaire surveille et réduit de plusieurs façons les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements. Entre autres, il possède une assurance en excédent de pertes pour les réclamations importantes auprès de la CSPAAT. De plus, l'entreprise d'investissement qui administre le fonds de bourse d'études et celui lié à la CSPAAT a réparti les dates d'échéance sur l'année entière, afin de réduire les fluctuations du flux de trésorerie. Les imprévus sont couverts par quelques réserves pour fonds de caisse, sans compter les fonds réservés dans certains buts particuliers, notamment le report des excédents des écoles. Tout changement aux fonds de réserve ou décaissement est approuvé par les conseillères et conseillers scolaires dans des états financiers de fin d'exercice.

Cherchant à réduire les risques liés à la gestion de l'encaisse, le service de finances a instauré des procédures de suivi et de vérification des chèques. Il a également demandé à la direction de son institution financière de donner une présentation sur la prévention des fraudes potentielles au personnel des finances.

Les paiements au titre de débenture sont réglés par transfert bancaire, et afin d'éviter les paiements non autorisés, la coordonnatrice de la comptabilité fait les transferts bancaires en ligne. De plus, la banque doit recevoir l'approbation de la directrice de la compatibilité avant de débloquer les fonds.

Les documents importants ainsi que certains fonds sont conservés dans un coffre-fort situé au bureau central du conseil scolaire, et chaque école en possède un également. Le conseil scolaire a instauré une procédure standard de gestion des documents, et conserve les copies de sauvegarde électronique dans un autre lieu. Le service de la paie a conçu et mis à l'essai un plan de continuité des activités qui garantit le versement des salaires en cas de perturbation des opérations.

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

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

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

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

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

Gestion des fonds dans les écoles

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

Gestion des recettes non tirées de subventions

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

Principales pratiques liées à la gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions	Preuve de l'adoption?
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 des politiques et procédures de collecte de fonds dans les écoles, de prêts scolaires, d'excédents et de déficits budgétaires. De plus, le service des finances a défini une procédure pour les fonds générés par les écoles, qui comprend des listes de vérification et des modèles pour les directions d'école et les agentes et agents d'administration. En outre, les écoles doivent fournir aux conseils d'école des rapports mensuels sur leurs activités de financement et leurs fonds.

La fonction du soutien scolaire comprend le soutien, l'information et la formation du personnel des écoles. Des vérifications dans les écoles permettent à la gestionnaire du soutien scolaire et de la vérification interne de surveiller la conformité aux politiques et aux procédures. Le personnel de soutien scolaire travaille étroitement avec les écoles pour que chacune réduise ses comptes bancaires à un seul. Chacune d'entre elles fait d'ailleurs le suivi de ses fonds grâce à un logiciel de gestion des comptes, dont la version en ligne a été instaurée il y a deux ans. Depuis lors, le service de soutien scolaire peut vérifier toutes les données à distance. En outre, le service des finances a uniformisé les codes des comptes des écoles pour favoriser la constance.

Le personnel de soutien scolaire favorise la séparation des tâches de gestion de l'encaisse dans les écoles où travaillent plusieurs secrétaires. Le service des finances a remis un modèle standard de perception des fonds à chaque école, et encourage chacune à se servir de listes de classes ou de talons prénumérotés. Tout transfert d'argent du corps professoral au secrétariat d'école est compté puis signé par l'enseignante ou l'enseignant concerné et l'agente ou l'agent d'administration. Les fonds sont conservés dans le coffre-fort de l'école et doivent être déposés au moins chaque semaine. Les écoles sont fortement incitées à effectuer leurs dépôts plus souvent s'ils dépassent 1 000 \$.

Gestion des recettes non tirées de subventions

Outre les subventions, le conseil scolaire tire principalement ses recettes des droits de scolarité, des revenus en intérêts, des recettes de location provenant des services de garde, des gains provenant de l'éducation permanente et du Upper Canada Learning Centre, ainsi que de l'utilisation communautaire des installations scolaires et des subventions pour les programmes de compétences particulières.

L'attachée ou attaché de direction du service de l'enseignement et de l'apprentissage est responsable de trouver et d'évaluer toute nouvelle subvention pour d'autres programmes d'enseignement (subvention APE) annoncée par le ministère. Chacune est inscrite, avec ses exigences de déclaration, sur une feuille de calcul électronique, puis transmise au personnel concerné, avec l'accord des surintendances de l'éducation. À l'aide de cette feuille de calcul, la coordinatrice des finances affectée au service de l'enseignement et de l'apprentissage vérifie le respect des dates de remise de rapports et de dépense des fonds.

La coordonnatrice de la comptabilité du service des finances fait le suivi du montant des subventions grâce à un outil de suivi des recettes. Ainsi, le conseil scolaire est informé d'une rentrée de fonds, de la possibilité de la reporter, des rapports financiers à fournir et de l'identité de la personne responsable de dépenser la subvention. Le service des finances donne un code de compte de projet propre à chaque subvention APE, ce qui permet d'associer directement les coûts afférents d'une subvention, par exemple les enseignantes ou enseignants suppléants, à un seul code.

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.	Non

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

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

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

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Le service des finances du conseil scolaire effectue un triple rapprochement (bon de commande, réception / facture et inspection) avant de payer les factures.	Oui
Un processus de comptabilité d'engagements est en place pour surveiller l'utilisation du budget.	Non
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 a établi une politique et des procédures d'achat distinctes de celles touchant le remboursement des frais de déplacement et d'accueil. La procédure d'achat a été révisée en janvier 2010 de façon à la rendre conforme aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* émises en 2009 par le gouvernement de l'Ontario. Elle demande un examen et une révision tous les deux ans. Le gestionnaire des achats diffuse les renseignements concernant la procédure d'achat par courriel. Par contre, toute révision importante fait l'objet d'une séance d'information avec les principaux utilisateurs (services des TI et des installations, et personnel de l'administration centrale).

Le conseil scolaire suit le code d'éthique de l'Association canadienne de gestion des achats (ACGA). Sa procédure d'achat comprend les conditions générales, les valeurs seuils du processus d'achat, les processus d'évaluation des soumissions, et les conditions touchant les achats non concurrentiels.

Lors d'achats concurrentiels, le dossier d'appel d'offres mentionne les critères d'évaluation et facteurs de pondération. Les critères d'évaluation dépendent du type de bien ou de service, mais précisent, pour un achat plus complexe, le prix et les autres critères pertinents, comme l'expérience ou le service après-vente du soumissionnaire. Il existe par contre une clause permettant l'exemption du processus d'appel d'offres lorsqu'on le juge nécessaire. Le recours à un fournisseur unique, quant à lui, requiert des documents officiels et l'approbation de la surintendance.

Le système d'information financière du service des achats comprend une banque de données qui contient environ 500 ou 600 biens qu'il est possible d'acheter chez des fournisseurs spécifiques. Les clients peuvent voir ces produits grâce au portail des achats du système financier.

Participation à des initiatives d'achats groupés

Le conseil scolaire, de concert avec d'autres conseils scolaires et divers collèges de la région, participe à la Centrale d'achat de la voie maritime du Saint-Laurent, qui effectue des achats groupés de certains types de produits, notamment des fournitures scolaires, des produits de papier, des cartouches d'encre et de l'équipement audiovisuel.

Ses achats de services publics vont dans la même veine : il achète du gaz naturel avec le Ottawa Carleton Energy Purchasing Group, de l'électricité avec la Catholic School Board Services Association, et du mazout avec le Fuel Oil Consortium of Rural Eastern Ontario.

De plus, le conseil scolaire envisage de participer aux prochains appels d'offres du Marché éducationnel collaboratif de l'Ontario (MECO).

Niveaux de pouvoir d'achat

Le conseil scolaire a établi une procédure qui énumère les signataires autorisés selon le type de contrat. Le système financier contrôle les niveaux de pouvoir pour l'autorisation des achats, mais ces derniers ne sont pas décrits dans les procédures d'achat. Le système financier permet également de répartir les tâches selon la commande, le bon de commande et le paiement. Conformément à la procédure de signature, l'administratrice ou l'administrateur du budget doit remplir un formulaire d'approbation d'achat qui se trouve dans la procédure, ce qui permet de respecter le budget établi.

Avant d'effectuer un remboursement des frais de déplacement et des dépenses, le service des comptes créditeurs exige l'approbation de la superviseure immédiate ou du supérieur immédiat.

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

Le conseil scolaire possède un manuel de procédures pour les cartes d'achat. Il a remis des cartes de crédit pour petits achats au personnel des écoles ainsi qu'aux responsables des installations et de la supervision des TI, aux agentes et agents d'administration et aux directions d'école. Les cartes de crédit pour petits achats ont les limites d'achat suivantes : 4 000 \$ par mois pour les écoles élémentaires, 8 000 \$ par mois pour les écoles secondaires, 1 000 \$ pour un achat, et 500 \$ pour un seul bien ou

service. De plus, certains achats sont restreints (alcool, avances de fonds) ou interdits (achat d'immobilisations). La personne qui détient la carte d'achat pour petits achats doit vérifier en ligne la justesse des dépenses facturées, puis celles qui sont autorisées sont téléchargées directement dans le système financier. La directrice de la compatibilité rappelle à l'ordre quiconque ne vérifie pas ses relevés. Enfin, toute dépense doit recevoir l'approbation de la superviseuse immédiate ou du supérieur immédiat.

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

Le personnel administratif des écoles consigne les demandes d'achat dans le système financier pour étude et approbation par le personnel des achats. Pendant la nuit, le système convertit les demandes d'achat en bons de commande, qui ne sont pas approuvés avant que le service des achats les évalue, les modifie et les répartisse. La livraison se fait directement à l'école ou au service demandeur, qui doit ensuite confirmer la réception dans le système. Le service des comptes créditeurs reçoit les factures et les inscrit dans le système, qui effectue automatiquement un triple rapprochement entre le bon d'achat, la confirmation de réception et la facture.

Le conseil scolaire n'utilise pas la fonction de comptabilité d'engagements du système financier. Le suivi des budgets revient aux responsables budgétaires, qui doivent aussi calculer les fonds restants au budget en fonction des rapports financiers hebdomadaires dans lesquels figure la liste des commandes fermes. Actuellement, le conseil scolaire n'utilise pas le système financier pour repérer et signaler les demandes d'achat qui vont au-delà des montants budgétés pour un compte en particulier.

Les achats de fournitures de bureau se font par l'intermédiaire d'un fournisseur en ligne dont le site n'interagit pas avec le système financier du conseil scolaire. Par conséquent, le paiement se fait d'ordinaire avec les cartes de crédit pour petits achats. Le service des comptes créditeurs reçoit les factures électroniques de plusieurs fournisseurs et les inscrit dans le système.

Utilisation du transfert électronique de fonds

Les chèques remis aux fournisseurs sont générés par le service des comptes créditeurs à l'aide du module intégré des comptes créditeurs du système financier. Le conseil scolaire utilise les transferts électroniques de fonds pour payer les fournisseurs de transport et de photocopieurs ainsi que pour transférer des fonds entre les écoles et le bureau central du conseil scolaire.

Recommandations :

- La direction devrait clairement indiquer les niveaux de pouvoir d'achat dans la politique et les procédures d'achat du conseil scolaire afin d'en assurer

l'harmonisation avec les *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*. Les niveaux de pouvoir d'achat devraient correspondre aux tâches et aux responsabilités des divers postes.

- La direction devrait déterminer des possibilités pour la mise en place de l'interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et en faire les paiements.
- La direction devrait instaurer la comptabilité d'engagements et utiliser la fonction du système financier permettant de surveiller l'utilisation du budget pour éviter que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés.
- La direction devrait continuer à étendre l'utilisation du transfert électronique de fonds (TEF) pour payer ses fournisseurs.

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



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

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

5.1 Organisation des opérations et des installations

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

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

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

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Surveillance et communication des politiques

Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	Preuve de l'adoption?
La direction s'est dotée de procédés lui permettant de s'assurer que les membres du personnel et les cadres respectent les politiques en matière de gestion des opérations et des installations dans les écoles.	Oui
La direction veille à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures administratives de gestion des opérations et des installations.	Non
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 dirigeant principal de l'information et des installations du conseil scolaire s'est vu attribuer la supervision du service de gestion des installations il y a deux ans. Auparavant, la direction des l'information et la gestion des installations étaient assurées par deux surintendances différentes, toutes deux membres de la haute direction. Le dirigeant principal de l'information et des installations concentre ses efforts sur l'instauration d'une approche rigoureuse en gestion de projet dans le service de gestion des installations ainsi que la consignation et la normalisation des processus. Ces tâches prioritaires s'inspirent de certains défis qui se sont présentés au cours de projets d'immobilisations du conseil scolaire, réalisés par le passé.

Le plan stratégique du conseil scolaire (CRPB) comprenait des projets bien définis pour le service de gestion des installations : des objectifs précis et mesurables, des échéances et des responsables pour chaque projet. Parmi les projets CRPB les plus importants du service se trouvent les suivants :

- améliorer la gestion de l'information, y compris la gestion des absences et des remplacements par les RH, et concevoir un système de gestion des ordres de travail;
- mettre l'accent sur l'excellence opérationnelle des processus du service de gestion des installations, ce qui comprend la consignation et la normalisation de ses principaux processus opérationnels;
- revoir l'organigramme du service de gestion des installations;
- établir un plan de gestion du cycle de vie des éléments d'immobilisations.

Le dirigeant principal de l'information et des installations doit présenter des rapports d'étape trimestriels au conseil stratégique en ce qui concerne les projets CRPB. De plus, la méthode de gestion de projet du service prévoit que chaque comité directeur formé pour un projet d'immobilisations important reçoive un rapport d'étape mensuel.

Le service de gestion des installations ne produit pas de plan opérationnel annuel en lien avec celui du conseil scolaire, qui comprendrait des objectifs précis et mesurables, des échéances, des responsabilités et des indicateurs de réussite. Les activités en matière d'immobilisations du service sont gérées par la liste détaillée des projets d'immobilisations, sur laquelle figurent les projets prévus et achevés pour un exercice donné.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service de gestion des installations compte deux grandes divisions : le service de conception et de construction et le service de conciergerie et d'entretien. Le premier

assure la sélection et la priorisation des projets, ainsi que la gestion des projets d'envergure, de l'énergie et des systèmes de sécurité. Il est également responsable des analyses d'eau et de la mise à jour de la base de données RECAPP. Le gestionnaire du service de conception et de construction relève du dirigeant principal de l'information et des installations et supervise bon nombre de gestionnaires de projet et de membres du personnel des services d'entretien.

Le service de gestion des installations partage avec le service de planification une agente ou un agent de planification et de recherche, mais emploie sa propre planificatrice ou son propre planificateur.

Les écoles sont réunies en quatre familles, qui comptent chacune une personne attitrée à la gestion de l'entretien des installations dont relève le personnel de conciergerie et des systèmes de bâtiments.

Depuis la fusion des conseils scolaires en 1998, le service de gestion des installations a apporté plusieurs changements organisationnels. Le service possède un organigramme à jour et des descriptions d'emploi officielles pour tout le personnel. Toutefois, l'organigramme n'est pas accessible à la population sur le site Web du conseil scolaire. Les coordonnées du dirigeant principal de l'information et des installations sont quant à elles affichées en ligne. Le plan stratégique du conseil scolaire comprend d'ailleurs une clause qui prévoit la révision du modèle d'affectation du personnel et l'établissement de programmes de formation et d'évaluation du rendement et la réorganisation de la structure actuelle et du processus de supervision au sein du service de gestion des installations en vue de fournir des services plus efficacement. En outre, les coordonnées du directeur général de l'information et des installations se trouvent sur le site du conseil.

La description des différents postes du service fait état que les personnes détenant un titre professionnel sont privilégiées, mais on ne peut l'exiger en raison des conditions du marché du travail local. La direction a mentionné que le conseil scolaire avait déjà eu de la difficulté à pourvoir certains postes exigeant des qualifications particulières. Pour cette raison, le service de gestion des installations cherche surtout du personnel qui possède de bonnes capacités de gestion et il fait appel à des consultants externes lorsqu'il requiert des compétences techniques particulières.

Surveillance et communication des politiques

Le service de gestion des installations établit les politiques et procédures liées à la santé et à la sécurité ainsi qu'à l'utilisation communautaire des écoles et des installations. La direction reconnaît que bon nombre de processus qui concernent le service de gestion des installations doivent être consignés et décrits dans ces politiques et procédures. Au cours des dernières années, le service s'est surtout employé à

consigner des processus et à établir des lignes directrices internes, surtout pour les activités réglementées comme la santé et sécurité et l'analyse de l'eau.

Le dirigeant principal de l'information et des installations a fait remarquer qu'une des priorités du service était de mettre en ligne tous les processus, procédures et lignes directrices consignés et d'assurer la formation de tout son personnel. Le moindre changement aux politiques et procédures fait actuellement l'objet d'un courriel aux employées et employés. De plus, des superviseuses et superviseurs vérifient régulièrement sur le terrain que tous les changements apportés sont respectés.

Le directeur associé reçoit du ministère tous les avis de changement réglementaire, alors que tous ceux qui touchent le service de gestion des installations sont envoyés au dirigeant principal de l'information et des installations, aux fins d'information et d'intervention.

Recommandations :

- Le service de gestion des installations devrait établir un plan opérationnel annuel qui comprend des cibles et des indicateurs précis et mesurables, et précise les responsabilités et les échéances des activités principales. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.
- La direction devrait terminer la réorganisation du service de gestion des installations et mettre en ligne soit l'organigramme résultant, soit l'organigramme détaillé de l'administration du conseil scolaire.
- Le service de gestion des installations devrait continuer de veiller à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures administratives de gestion des opérations et des installations, d'une part, en assurant la mise en ligne des politiques, des procédures et des lignes directrices et, d'autre part, en donnant des formations régulières au personnel.

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 ».

Le modèle d'affectation des concierges de la direction permet

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel nettoyage et d'entretien l'utilisation optimale du personnel et tient compte de nombreux les normes de facteurs (p. ex., la superficie au sol, les classes mobiles et les gymnases). Modèle de dotation / d'affectation du conseil scolaire qui appuie	Oui
En s'appuyant sur un processus de consultation, l'administration Le conseil scolaire a adopté des normes de nettoyage pour les principale élabore et présente un plan pluriannuel (trois à cinq ans) écoles et a élaboré un ensemble normalisé de processus et d'outils pour les principaux projets d'entretien et de réfection. Le plan tient pour surveiller, gérer et présenter les résultats. compte des priorités du conseil scolaire en matière d'entretien	Oui
Le copréventif et de ses priorités différées en matière d'entretien et seil scolaire a mis en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en maprévoit une utilisation optimale des subventions disponibles ère d'éducation environnementale globale. (Subvention pour la réfection des écoles annuelle et initiative Lieux propices à l'apprentissage). Le plan est approuvé par le conseil scolaire et peut être consulté par la population.	Oui 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.	Non
La direction a établi des normes communes pour assurer l'efficacité de l'approvisionnement en fournitures afin de réduire au minimum les coûts et de favoriser l'efficacité énergétique et opérationnelle ainsi que la durabilité de l'environnement.	Oui

Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Un système d'ordre de travail automatisé (informatisé) permet de consigner, de surveiller et d'évaluer les projets ainsi que de veiller à l'utilisation à bon escient des ressources.	No
L'administration principale évalue régulièrement l'efficacité et l'efficience globales de ses modèles de prestation de services d'entretien et de conciergerie.	Oui

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

Le service de gestion des installations tient à jour un manuel de conciergerie qui comprend des normes et des procédures officielles de nettoyage pour les activités de nettoyage habituelles. Les gestionnaires du service de gestion des installations procèdent à des visites périodiques des lieux, qui ne sont pas officiellement inscrites au calendrier mais qui ont lieu environ toutes les trois ou quatre semaines. Si leur visite fait ressortir un problème, la préparation d'un rapport officiel d'inspection suivra. La direction a fait remarquer que le service de gestion des installations cherche à instaurer une approche autogérée dans laquelle le personnel lui-même rend compte des points positifs et négatifs liés au rendement. La direction aurait avantage à établir une procédure officielle d'inspection, qui en spécifierait la fréquence.

Le modèle actuel d'affectation du personnel tient compte de plusieurs facteurs, notamment la superficie en pieds carrés, le palier (élémentaire et secondaire), le nombre d'élèves, le nombre d'ordinateurs portables, le nombre d'étages du bâtiment, la complexité mécanique, l'ampleur de l'usage communautaire et la présence d'un service de garde.

Le service de gestion des installations révisé actuellement la politique environnementale qui comprendra un engagement à utiliser des produits de nettoyage écologiques. De concert avec le fournisseur de produits de conciergerie, le service de

gestion des installations cherche à instaurer l'utilisation de produits et de matériel écologiques. Actuellement, environ 95 % des produits de nettoyage utilisés par le personnel de conciergerie sont certifiés écologiques. Le service de gestion des installations a aussi installé des distributeurs automatiques de produits de nettoyage écologique.

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

Le conseil scolaire tient à jour une liste de projets d'immobilisations et d'entretien prioritaires, établie à partir des données du système RECAPP.

Le service de gestion des installations passe en revue la liste des projets en fonction des fonds alloués sur une période de deux ou trois ans. Il peut ainsi établir les projets d'entretien prioritaires dans ses plans annuel et pluriannuel. La ou le gestionnaire au fonctionnement ou la ou le gestionnaire de projet d'immobilisations concerné transmet l'information aux directions d'école pendant les étapes de planification.

Dans un souci d'optimisation des ressources, la direction regroupe les projets semblables ou les projets à exécuter dans un même endroit au cours d'une même année. Les travaux de réfection nécessaires dépassent largement les fonds disponibles. Le conseil scolaire s'efforce également à rembourser le déficit d'immobilisations, ce qui a pour résultat que seuls les projets d'importance capitale sont mentionnés au plan. Certes, les besoins sont parfois mis en lumière par les gestionnaires au fonctionnement, les concierges ou le personnel des écoles, mais le service de gestion des installations ne demande pas l'avis des directions d'école pour des demandes précises. La direction fait rapport aux conseillères et conseillers scolaires en ce qui concerne le plan détaillé de remboursement du déficit d'immobilisations. Même si on ne les consulte pas lorsqu'il est question de prioriser ou d'approuver les étapes du plan d'entretien, les conseillères et conseillers scolaires reçoivent des rapports périodiques au sujet des projets terminés.

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

Le service de gestion des installations ne consigne pas officiellement son plan de formation, mais il offre une introduction à la profession aux nouveaux concierges et des séances de mentorat formel au personnel de conciergerie. Tout le personnel du service peut aussi profiter de formations professionnelles et réglementaires en continu. Le conseil scolaire offre par exemple des cours sur les procédures réglementées comme l'analyse de l'eau, la gestion de l'amiante et le Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT), sans compter certaines formations axées sur des compétences telles que la limitation de chute, les systèmes de climatisation des bâtiments et les procédures de sécurité. Les gestionnaires du service suivent l'état d'avancement des formations pour s'assurer que tous les concierges en bénéficient. Le service de gestion des installations encourage également son personnel à suivre le

programme supérieur de deux ans et demi en systèmes de climatisation de bâtiment offert par un collège de la région. De plus, les fournisseurs du conseil scolaire donnent des formations sur le nouveau matériel.

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Un petit parc automobile est à la disposition du personnel spécialisé du service de gestion des installations. La direction tient à jour un registre des véhicules du conseil scolaire et demande un compte rendu des inspections. Chaque école doit assurer le suivi de l'équipement de conciergerie qui y est utilisé, et le personnel d'entretien fait de même avec son matériel. Il n'existe aucun registre central pour le matériel de nettoyage et d'entretien principal.

Le service de gestion des installations a normalisé les produits de nettoyage utilisés dans toutes les écoles. Tous les achats sont effectués par le service des achats. Les concierges en chef des familles d'écoles sont responsables de commander des fournitures chez certains fournisseurs préétablis, au besoin.

Le gestionnaire des achats préside le comité environnemental, et prône, de pair avec le service de gestion des installations, l'achat de produits écologiques dans la mesure du possible.

Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets

Le service de gestion des installations gère actuellement les ordres de travail à l'aide d'une feuille de calcul électronique. Le personnel de conciergerie et d'entretien présente les ordres de travail d'entretien, reçus des directions d'école au gestionnaire de projet, sous forme de copie papier. Ce dernier les consigne dans la feuille de calcul électronique, répartit les tâches et surveille leur avancement. La direction élabore actuellement les exigences pour la mise en place d'un système électronique d'ordres de travail centralisé.

Le service de gestion des installations recourt à la sous-traitance pour certaines tâches d'entretien, mais tout ce qui touche la conciergerie est assuré par son personnel. Chaque famille d'écoles désigne des spécialistes en bâtiment pour ses écoles. Le personnel interne chargé de l'entretien traite bon nombre d'ordres de travail et certains projets de réfection, mais lorsqu'une reconnaissance professionnelle est requise (systèmes électriques, plomberie, système de chauffage, ventilation et climatisation[CVC], systèmes de sécurité ou chaudières), on recourt une fois de plus à la sous-traitance.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait se fonder sur le *Guide du Programme d'écopropreté* du ministère pour mettre en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.
- La direction devrait concevoir et utiliser un système de gestion du stock centralisé pour faire le suivi du matériel de nettoyage et d'entretien principal et en assurer le contrôle.
- La direction devrait continuer d'évaluer la possibilité d'informatiser son système de gestion des ordres de travail.

5.3 Gestion de l'énergie

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

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

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

Plan de gestion de l'énergie

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

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
Les bonnes initiatives de conservation sont communiquées aux écoles et à d'autres conseils scolaires.	Non

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

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

Plan de gestion de l'énergie

Bien qu'il ait mis en place un certain nombre d'initiatives en matière de conservation de l'énergie, le conseil scolaire n'a pas encore arrêté de plan officiel de gestion de l'énergie définissant des objectifs spécifiques en matière d'économies d'énergie. Le service de gestion des installations a installé des systèmes de climatisation dans la plupart des écoles, des capteurs de présence fonctionnant selon le niveau de dioxyde de carbone dans plusieurs écoles, et a remplacé toutes les ampoules par des modèles plus efficaces dans l'ensemble de ses établissements. De plus, il tient compte des améliorations en matière de conservation de l'énergie dans ses projets de réfection et de modernisation importants. Le conseil scolaire a retenu les services de consultants externes pour faire évaluer la consommation d'énergie de certaines écoles en vue d'y repérer les améliorations possibles. Il a également demandé l'aide du Conseil du bâtiment durable du Canada pour étudier l'empreinte d'énergie de plusieurs écoles et en utiliser les données afin d'élaborer un plan énergétique.

Le conseil scolaire s'est vu octroyer des fonds pour de nombreux projets d'exploitation d'énergie alternative, et a mandaté l'un des gestionnaires de projet du service de conception et de construction de superviser les initiatives de conservation de l'énergie. Le conseil scolaire a reçu du financement pour trois projets de l'initiative pilote des écoles vertes, notamment l'utilisation d'une chaudière à biomasse, de l'énergie solaire et de l'énergie éolienne.

Même si le service de gestion des installations encourage l'achat d'équipement écoénergétique, le conseil scolaire n'a pas émis de directives claires à ce sujet dans ses politiques et procédures d'achat. Il appartient toutefois à quelques consortiums d'achat d'électricité, de gaz naturel et de mazout.

Puisque le conseil scolaire cherche à informer encore davantage les intervenants sur ses initiatives efficaces de conservation de l'énergie, le service de gestion des installations inclut des renseignements à ce sujet dans ses bulletins d'information destinés aux parents. En outre, il intègre les renseignements concernant le programme EcoSchools de l'Ontario aux curriculums des écoles.

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Le conseil scolaire a commencé à fournir les données sur sa consommation d'énergie dans le cadre de l'initiative de la Base de données sur la consommation d'énergie du ministère. Il a également participé à un projet pilote du Canada Green Energy Council, dans le cadre duquel était réalisée une analyse comparative chez bon nombre d'organismes publics et privés, laquelle portait sur leur consommation d'eau et d'énergie, leur potentiel d'économie énergétique et les évaluations techniques des bâtiments les plus efficaces.

Puisque les fournisseurs de services envoient des factures séparées pour chaque installation, le conseil scolaire est en mesure de faire le suivi des coûts d'énergie de chacune et a déjà comparé les résultats afin de déterminer les plus importantes installations consommatrices selon la superficie en pieds carrés. Une application Web permet au service de gestion des installations de contrôler à distance le système de climatisation de chaque bâtiment pour régulariser la consommation d'énergie.

Le conseil scolaire n'a pas révisé sa politique environnementale depuis de nombreuses années, mais la direction rectifie actuellement la situation.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend des mesures quantifiables et des outils de surveillance et de gestion du plan. Un tel plan doit comprendre des politiques, des lignes directrices, des buts (objectifs de conservation) et des priorités en matière de gestion de l'énergie et de conservation des ressources. Le plan devrait inclure l'établissement de possibilités à court et à long terme comportant des jalons, des rôles, des responsabilités et des budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté.
- Le conseil scolaire devrait continuer d'informer les intervenants sur ses initiatives efficaces de conservation de l'énergie.

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

5.4 Santé et sécurité

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

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

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

Gestion de la santé et de la sécurité

Principales pratiques liées à la santé et à la sécurité	Preuve de l'adoption?
Élaboration, mise en œuvre et surveillance d'un plan ou d'une stratégie de santé et de sécurité au travail qui tient compte des politiques et des procédures	Oui

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

Gestion de la santé et de la sécurité

Le conseil scolaire a élaboré une politique relative à la sécurité et sécurité au travail ainsi que diverses directives documentées touchant des questions de santé et de sécurité, notamment les agressions d'élèves, les inspections des lieux, la qualité de l'air environnant, l'anaphylaxie et la prévention des pertes d'équilibre et des chutes. Les questions de santé et de sécurité relèvent du gestionnaire de la santé, de la sécurité et des risques qui rend compte au surintendant des affaires.

Le Comité mixte sur la santé et la sécurité du conseil scolaire, qui se rencontre officiellement tous les mois, comprend des représentantes et représentants de groupes d'employés syndiqués et non syndiqués. Son mandat est d'évaluer des rapports d'accident et d'inspection des lieux, ainsi que d'étudier de nouvelles tendances afin d'orienter les programmes de soutien et la formation. Le comité reçoit un rapport d'une représentante ou d'un représentant de chaque école. Les représentantes et représentantes suivent, avec les directrices et directeurs d'école, des formations sur la procédure d'inspection de santé et sécurité ainsi que d'autres formations pertinentes. Chaque école peut se fier aux lignes directrices d'inspection des lieux et au modèle d'inspection lorsqu'il y a lieu. Le personnel du service de gestion des installations peut suivre des formations annuelles sur la limitation de chute, l'amiante, les mesures de sécurité avec la machinerie et le SIMDUT. Le conseil scolaire dispose d'un protocole concernant les rapports d'accident et la procédure d'enquête sur un accident. Toute question soulevée par les parents ou une citoyenne ou un citoyen est transmise au gestionnaire de la santé, de la sécurité et des risques par la direction d'école.

Le gestionnaire de la santé, de la sécurité et des risques fait un rapport périodique au conseil scolaire concernant le programme de santé et de sécurité et les coûts associés, et il fournit une comparaison de ces coûts avec ceux des autres conseils.

Le conseil scolaire détient un plan de lutte en cas de pandémie et un plan de continuité des activités pour certains secteurs critiques. Le service des finances a, par exemple,

un plan de continuité des activités qui dicte la marche à suivre pour poursuivre le versement des paies dans différentes situations d'urgence.

Le conseil scolaire a formé une équipe d'intervention en cas d'incident grave et élaboré un plan d'intervention en cas d'urgence dans chaque école. Elles ont d'ailleurs toutes reçu de l'administration centrale un modèle d'élaboration de tels plans. Ce modèle décrit les codes d'alerte du système, et chaque école est responsable d'adapter son plan à ses propres besoins. Le conseil scolaire collabore étroitement avec la police locale, laquelle assiste aux exercices d'urgence qui doivent avoir lieu trois fois par année. Le gestionnaire de la santé, de la sécurité et des risques doit vérifier régulièrement que les exercices ont bien lieu et que les plans d'intervention sont à jour. Le conseil scolaire a établi un numéro de téléphone unique et des protocoles de notification à suivre en cas d'urgence.

Le conseil scolaire a instauré des directives concernant la vidéosurveillance et actualise actuellement ses systèmes de sécurité.

Il a également formé trois comités qui le guident sur les questions touchant la santé et la sécurité des élèves : un premier pour la santé, un deuxième pour le milieu d'étude et un troisième pour les activités et les excursions.

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait envisager la possibilité de mettre en place un plan ou une stratégie qui témoignerait de ses politiques et procédures actuelles en ce qui concerne la santé et la sécurité de son personnel et de ses élèves. La direction devrait aussi envisager de créer un poste de coordination central pour l'élaboration, la mise en place et la surveillance de ce plan.

5.5 Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations

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

- déterminer si les immobilisations des écoles sont utilisées de façon efficace et efficiente;
- déterminer si la direction effectue une bonne planification concernant les exigences futures en immobilisations fondée, sur les prévisions de l'effectif et les questions de capacité et d'entretien de l'ensemble actuel des immobilisations 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.	Non
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).	Non
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 tient une liste des projets d'immobilisations, de réfection ou d'entretien majeur en cours, ainsi que de leur source de financement. Il n'a toutefois pas établi de plan pluriannuel en matière d'immobilisations. La direction convient que la planification stratégique pluriannuelle des projets d'immobilisations serait d'une aide précieuse pour le conseil scolaire. Le service de gestion des installations s'efforce de répartir le financement de réfection de façon stratégique, de manière à réduire au minimum les projets dans les écoles qui risquent un jour de fermer leurs portes.

Les conseillères et conseillers scolaires participent aux processus de planification et d'approbation des grands projets d'immobilisations. Le comité directeur du conseil scolaire pour les projets d'immobilisation, composé des conseillères et conseillers scolaires, des surintendances et du personnel du service de gestion des installations, établit l'ordre de priorité des projets d'immobilisations et examine régulièrement leur état d'avancement.

Le conseil scolaire, qui doit composer avec la baisse des effectifs, s'est vu dans l'obligation de fermer beaucoup d'écoles ces dernières années. Le service de la planification assure le suivi des effectifs dans l'ensemble des écoles et s'efforce d'optimiser les installations existantes en en louant à d'autres groupes comme les services de garde. Le conseil scolaire dispose d'une politique sur les fermetures d'école qui respecte les barèmes de la version révisée des *Lignes directrices relatives à l'examen des installations destinées aux élèves* du ministère. Le directeur de l'éducation doit présider le processus d'évaluation dans les cas qui nécessitent un examen des installations.

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

Le service de gestion des installations actualise son Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS) une fois l'an et effectue des révisions supplémentaires lors de changements importants.

Le service de gestion des installations consigne tous les projets ou activités terminés dans le système RECAPP, mais la direction a remarqué que le manque de ressources empêchait le personnel de valider régulièrement les renseignements concernant les installations scolaires. À la demande du service de gestion des installations, des consultants externes ont évalué l'état des bâtiments et des composants des installations. Les résultats de ces évaluations se trouvent aussi dans le système RECAPP.

Le conseil scolaire réévalue l'indice de l'état des installations lorsque des consolidations d'écoles ont lieu ou lorsque des améliorations substantielles en matière

d'immobilisations sont réalisées. Le personnel du service de gestion des installations achève actuellement des évaluations détaillées de l'état des installations dans les écoles qui pourraient avoir besoin d'importants investissements en immobilisations à court ou moyen terme, et il intègre ses résultats à l'indice de l'état des installations. Afin de trouver les écoles où le coût de réparation pourrait être prohibitif, le conseil scolaire engage des consultants externes pour mener des études de faisabilité et des évaluations de l'état.

Le conseil scolaire a terminé et présenté le modèle d'analyse financière des immobilisations du ministère. Il a également mis en place un plan de remboursement du déficit d'immobilisations qui prendra fin possiblement d'ici la prochaine année. Ce plan décrit la procédure de remboursement du déficit d'immobilisations, qui a été enregistré en 2005-2006 en raison des dépassements de coûts des projets de construction.

Recommandations :

- La direction devrait établir un plan pluriannuel en matière d'immobilisations fondé sur les prévisions de l'effectif, l'utilisation des installations et les besoins en matière d'adaptation. Ce plan devrait être transmis au Conseil et affiché sur le site Web du conseil scolaire.
- La direction devrait veiller à ce qu'une évaluation précise de l'état des installations fondée sur des normes du secteur soit tenue à jour à l'aide de la méthodologie du système RECAPP.

5.6 Gestion de la construction

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

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

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

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

Principales pratiques liées à la gestion de la construction	Preuve de l'adoption?
La direction cherche d'abord à utiliser toutes les installations scolaires disponibles avant de construire, d'acheter ou de louer des installations supplémentaires.	Oui
La direction utilise des conceptions économiques, des superficies au sol normalisées, la conservation d'énergie et des pratiques de construction économiques pour réduire au minimum les coûts de construction, ainsi que les coûts futurs d'entretien et d'exploitation.	Oui
Le conseil scolaire se base sur les principes présentés dans la <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.	Oui

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

Le service de gestion des installations surveille constamment la capacité des installations du conseil scolaire. Dans le cadre du cycle d'élaboration du budget, il évalue, en fonction des prévisions de l'effectif fournies par le service de la planification, l'utilisation prévue et les besoins en ordinateurs portables. Le conseil scolaire encourage les membres de la collectivité à se servir des installations sous-utilisées.

Le conseil scolaire achève la construction d'une nouvelle école qui servira de modèle pour ses prochaines constructions. Sa conception s'inspire des principes de conception et d'économie qui pourront s'adapter aux besoins des différents projets à venir, selon le

nombre de places et les restrictions des sites. Les nouvelles écoles sont conçues en fonction des prévisions de l'effectif pour les 10 à 15 prochaines années. La direction a fait remarquer que le conseil scolaire avait augmenté le rapport coût-efficacité de ses trois derniers projets de construction.

Lorsqu'un projet de construction est établi, sa conception débute par un rapport de lancement de projet. D'abord, le service de gestion des installations nomme une ou un gestionnaire de projet et une équipe de projet, et il forme le comité directeur. Conseillé par la direction d'école, le comité directeur est composé de représentantes et représentants des surintendances et des conseillères et conseillers scolaires. L'équipe de projet, guidée par le comité directeur, élabore ensuite le rapport de lancement de projet, qui comprend un plan de départ du projet et un budget opérationnel. Enfin, ce rapport est présenté au Conseil pour approbation, après quoi on engage un architecte pour effectuer la conception détaillée. Les exigences concernant les matériaux standards pour la conception et la construction sont établies par le service de gestion des installations.

Dans la mesure du possible, le conseil scolaire inclut des caractéristiques de conception écoénergétique à ses projets. Actuellement, la construction d'écoles respecte les normes de certification LEED. Le processus de conception comprend la prise en considération et le calcul du coût de diverses options. Le choix des caractéristiques de conception écoénergétique revient au comité directeur du projet et au Conseil.

Une nouvelle école ouvrira ses portes en septembre 2010. Par ailleurs, non seulement le conseil scolaire a déjà reçu l'approbation d'en concevoir une autre, mais il a aussi repéré plusieurs autres projets de construction possibles.

Le service de gestion des installations établit la superficie en pieds carrés des projets en fonction des valeurs repères du ministère. Pour le projet de construction en cours, le conseil scolaire a engagé une entreprise d'estimation externe pour valider les coûts estimés. Puisque le projet en cours devrait servir de modèle aux projets à venir, il faut en améliorer la conception autant que possible. Pour ce faire, le service de gestion des installations a demandé à l'entreprise d'estimation et à l'architecte externe de faire des analyses et des comparaisons de coûts supplémentaires.

Le service de gestion des installations a élaboré un modèle de coût pour établir le budget projeté initial. La répartition parmi les différentes étapes de la construction a été comparée à celle des autres conseils scolaires. Lorsque le parti architectural détaillé est terminé, l'équipe de gestion de projet détermine le coût estimé officiel et le coût estimé par pied carré. La direction d'école approuve alors le parti architectural détaillé de chaque pièce, ce qui assure un examen et une approbation officiels de la conception finale.

Pour obtenir les commentaires de la population sur la conception d'une nouvelle école, le conseil scolaire forme un comité communautaire, coprésidé par la direction d'école et une citoyenne ou un citoyen. Ce comité gère aussi tous les aspects de la fermeture de l'école (ou des écoles) que l'on remplace.

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

La ou le gestionnaire de projet élabore et suit le plan de projet et le budget à l'aide d'un logiciel de gestion des projets et d'une base de données informatisée. Le conseil scolaire repère quant à lui les imprévus de conception et de construction dans le budget. Les entrepreneurs généraux fournissent pour leur part un état des flux de trésorerie et il tient à jour le calendrier des paiements.

Lorsqu'un changement survient dans le processus de conception ou de construction, la ou le gestionnaire de projet suit une procédure officielle de contrôle des changements, assure l'approbation des ordres de modification non discrétionnaires et fait approuver les autres ordres par le comité directeur. Le Conseil doit par contre approuver toute modification dont le coût représente plus de cinq pour cent du budget.

Du début de la conception à la fin de la construction, le Conseil reçoit un rapport d'étape mensuel faisant état de l'avancement des travaux et faisant le point sur le calendrier d'exécution, le budget, les changements approuvés et les risques potentiels. C'est aussi le Conseil qui donne l'approbation officielle à toute étape de conception ou de construction qui la requiert.

Par le passé, le conseil scolaire a certes éprouvé des difficultés à respecter les budgets de construction, mais le service de gestion des installations a mis au point un processus de gestion plus rigoureux pour mieux contrôler les projets de construction.

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

Pour tout projet de construction de moindre importance, le conseil scolaire possède une liste d'architectes approuvés, mais il lance un appel d'offres pour tous les projets de grande envergure.

Les architectes du conseil scolaire établissent la liste des entrepreneurs généraux et des entreprises de métier du bâtiment qui sont autorisés à soumissionner aux projets. Il revient à un comité d'évaluation officiel de choisir un entrepreneur général pour un projet spécifique. Le conseil scolaire possède aussi une liste préapprouvée des entreprises de métier du bâtiment (toiture, vitrage, etc.) pour les petits projets. Cette liste est révisée tous les cinq ans.

Annexes

Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel

Objectifs de l'Examen opérationnel

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

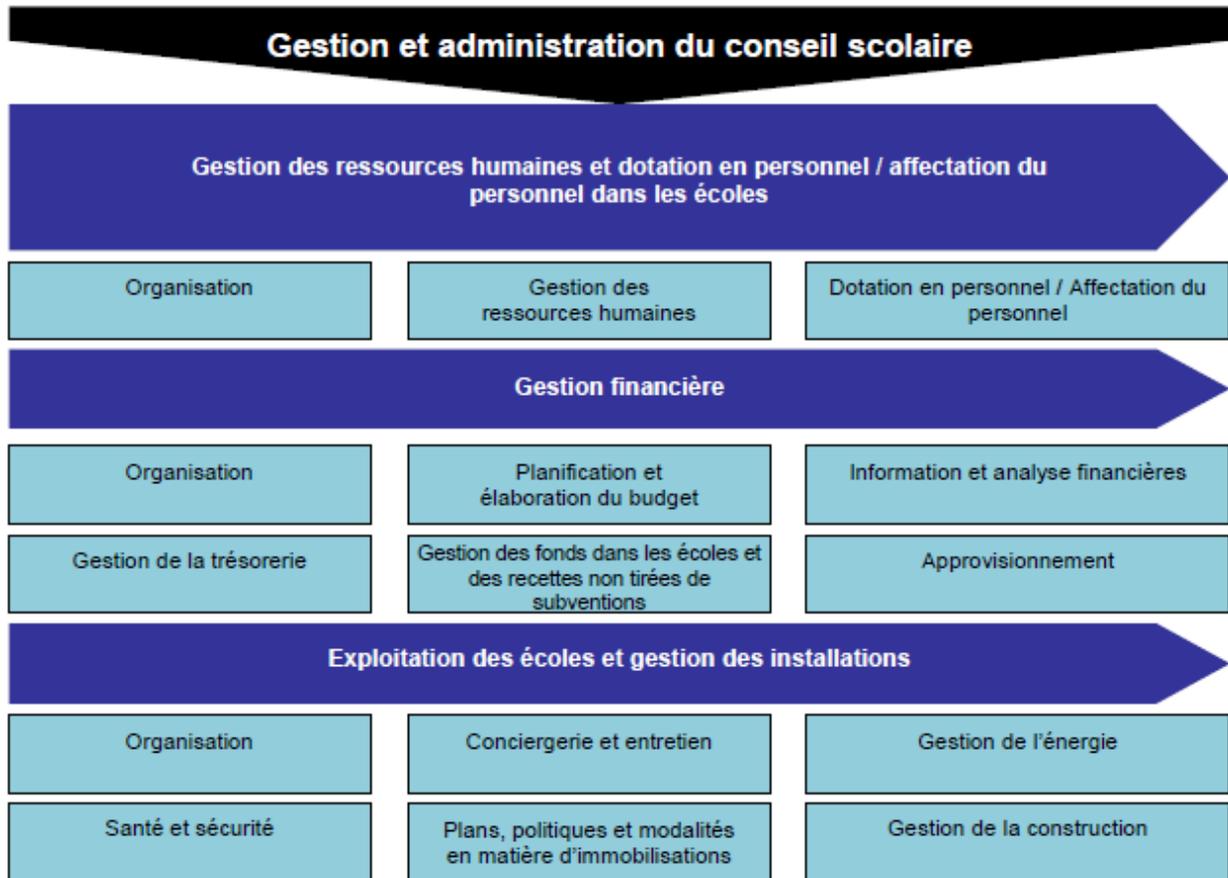
Chaque Examen opérationnel tient compte des caractéristiques et du contexte propres à chaque conseil, de manière à :

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

Portée de l'Examen opérationnel

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

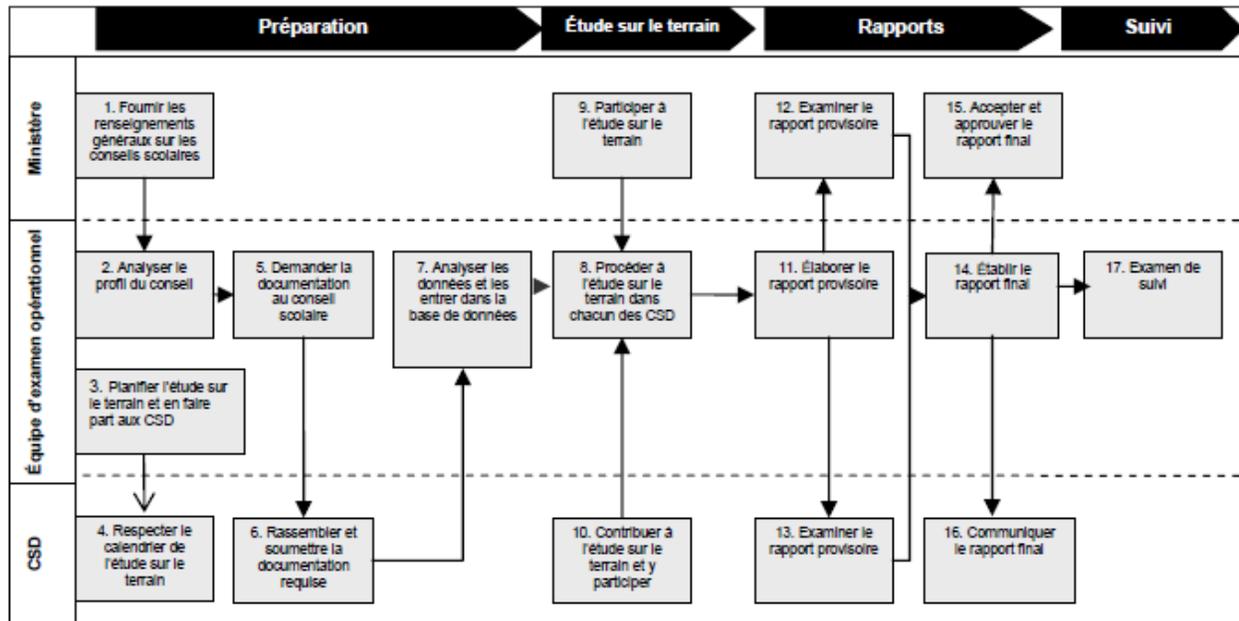
Chaque processus est examiné en fonction des activités qui le composent et de sa conformité aux principales pratiques, notamment de la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les appuie.



Méthodologie de l'Examen opérationnel

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

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



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

Phase: Planification et analyse initiales

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

Activité principale	Description
	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.
Préparer le rapport final	L'Équipe d'examen incorpore les observations du ministère et du conseil scolaire dans la version finale du rapport.

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

Phase: Suivi

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

L'Équipe d'examen opérationnel

Le ministère a formé une Équipe d'examen opérationnel pour s'assurer que les examens sont réalisés de façon objective. L'Équipe d'examen opérationnel est conçue de manière à tirer profit de l'expertise de professionnels du secteur et de 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 Upper Canada 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.	La direction devrait publier l'organigramme du conseil scolaire sur le site Web de ce dernier.
2.	Le conseil scolaire devrait établir un calendrier officiel d'examen de ses politiques afin de s'assurer qu'elles sont toutes revues périodiquement.
3.	Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et ses activités de développement du leadership avec les initiatives du ministère dans ce domaine. Il devrait élaborer un plan officiel de relève et de développement du talent pour les principaux postes de gestion de l'ensemble des services scolaires et non scolaires.

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

N°	Recommandations
4.	La direction devrait afficher l'organigramme du service sur le site Web du conseil scolaire, ou encore un organigramme détaillé de l'administration du conseil scolaire.
5.	La direction devrait mettre en place des politiques et des procédures d'embauche pour tous les groupes d'employés et communiquer ces procédures aux gestionnaires du conseil scolaire.
6.	La direction devrait poursuivre l'élaboration de processus et de procédures officiels pour l'évaluation du rendement de tous les groupes d'employés.
7.	Le conseil scolaire devrait consigner et communiquer des modalités disciplinaires officielles pour tout le personnel.
8.	La direction devrait continuer à élaborer un programme complet d'encouragement à l'assiduité.
9.	La direction devrait trouver une façon d'évaluer l'efficacité du processus et des programmes d'encouragement à l'assiduité et d'en rendre compte à l'administration principale et au Conseil.
10.	La direction devrait continuer à effectuer régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions du régime d'avantages sociaux.
11.	La direction devrait continuer à mettre à jour les plans d'équité salariale pour tous les groupes d'employés du conseil scolaire.
12.	La direction devrait continuer à réaliser périodiquement des sondages confidentiels auprès des membres du personnel pour améliorer la communication avec ceux-ci et obtenir des données qui facilitent l'élaboration des plans de perfectionnement professionnel et des politiques en matière de ressources humaines.

Gestion financière

N°	Recommandations
13.	Le service des finances devrait élaborer un plan opérationnel annuel qui comprendrait des cibles et des indicateurs précis et mesurables, et devrait préciser les responsabilités et les échéances des activités principales. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.
14.	La direction devrait afficher l'organigramme du service sur le site Web du conseil scolaire, ou encore un organigramme détaillé de l'administration du conseil scolaire.
15.	La direction devrait envisager d'améliorer le processus d'élaboration de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant le format suggéré dans la section 4.2 du présent rapport. Un plan ou un rapport officiel de gestion des risques, périodiquement revu et actualisé, permettrait aux évaluatrices et aux évaluateurs de mieux comprendre les risques liés au budget du conseil scolaire.
16.	La direction devrait revoir les recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP) et se baser sur les lignes directrices du CRFP concernant la fréquence de présentation et le format des rapports. La direction devrait aussi communiquer les recommandations du CRFP aux conseillères et conseillers scolaires et leur demander leur avis au sujet du modèle de rapports financiers intermédiaires recommandé.
17.	Le conseil scolaire devrait adopter des procédures d'approbation des rapports financiers intermédiaires et mettre en place un processus de signature officielle de ces rapports par la haute direction.
18.	La direction devrait améliorer la fonction de vérification interne en se basant sur la charte de vérification interne du conseil scolaire et en tenant compte de la nouvelle directive ministérielle à cet effet.
19.	La direction devrait s'assurer que les plans de vérification interne sont clairement documentés, et que la haute direction prend les mesures nécessaires pour se conformer aux recommandations formulées dans les rapports de vérification internes.
20.	Conformément à la stratégie ministérielle en matière de vérification interne et d'établissement de comité de vérification, le Conseil devrait songer à former un comité de vérification comptant des membres externes.
21.	La direction devrait clairement indiquer les niveaux de pouvoir d'achat dans la politique et les procédures d'achat du conseil scolaire afin d'en assurer l'harmonisation avec les Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement. Les niveaux de pouvoir d'achat devraient correspondre aux tâches et aux responsabilités des divers postes.
22.	La direction devrait déterminer des possibilités pour la mise en place de l'interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et en faire les paiements.
23.	La direction devrait instaurer la comptabilité d'engagements et utiliser la fonction du système financier permettant de surveiller l'utilisation du budget pour éviter que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés.
24.	La direction devrait continuer à étendre l'utilisation du transfert électronique de fonds (TEF) pour payer ses fournisseurs.

Exploitation des écoles et gestion des installations

N°	Recommandations
25.	Le service de gestion des installations devrait établir un plan opérationnel annuel qui comprend des cibles et des indicateurs précis et mesurables, et précise les responsabilités et les échéances des activités principales. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.
26.	La direction devrait terminer la réorganisation du service de gestion des installations et mettre en ligne soit l'organigramme résultant, soit l'organigramme détaillé de l'administration du conseil scolaire.
27.	Le service de gestion des installations devrait continuer de veiller à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures administratives de gestion des opérations et des installations, d'une part, en assurant la mise en ligne des politiques, des procédures et des lignes directrices et, d'autre part, en donnant des formations régulières au personnel.
28.	Le conseil scolaire devrait se fonder sur le Guide du Programme d'écopropreté du ministère pour mettre en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.
29.	La direction devrait concevoir et utiliser un système de gestion du stock centralisé pour faire le suivi du matériel de nettoyage et d'entretien principal et en assurer le contrôle.
30.	La direction devrait continuer d'évaluer la possibilité d'informatiser son système de gestion des ordres de travail.
31.	Le conseil scolaire devrait établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend des mesures quantifiables et des outils de surveillance et de gestion du plan. Un tel plan doit comprendre des politiques, des lignes directrices, des buts (objectifs de conservation) et des priorités en matière de gestion de l'énergie et de conservation des ressources. Le plan devrait inclure l'établissement de possibilités à court et à long terme comportant des jalons, des rôles, des responsabilités et des budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté.
32.	Le conseil scolaire devrait continuer d'informer les intervenants sur ses initiatives efficaces de conservation de l'énergie.
33.	Après l'établissement du plan officiel de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait s'assurer que ses politiques et ses pratiques d'approvisionnement sont conformes aux objectifs et aux cibles du plan. La direction devrait aussi penser à spécifier les exigences en ce qui concerne l'efficacité énergétique dans les politiques et procédures d'approvisionnement ou dans la politique environnementale.
34.	La direction devrait présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.
35.	Dans le cadre du plan de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait mettre en place un système complet pour budgétiser les dépenses, faire le suivi de la consommation d'énergie et la réglementer, et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies.
36.	Le conseil scolaire devrait déterminer les possibilités de facturation en bloc pour les services publics.
37.	Le conseil scolaire devrait envisager la possibilité de mettre en place un plan ou une stratégie qui témoignerait de ses politiques et procédures actuelles en ce qui concerne la santé et la

N°	Recommandations
	sécurité de son personnel et de ses élèves. La direction devrait aussi envisager de créer un poste de coordination central pour l'élaboration, la mise en place et la surveillance de ce plan.
38.	La direction devrait établir un plan pluriannuel en matière d'immobilisations fondé sur les prévisions de l'effectif, l'utilisation des installations et les besoins en matière d'adaptation. Ce plan devrait être transmis au Conseil et affiché sur le site Web du conseil scolaire.
39.	La direction devrait veiller à ce qu'une évaluation précise de l'état des installations fondée sur des normes du secteur soit tenue à jour à l'aide de la méthodologie du système RECAPP.