

Ministère de l'Éducation

**Examen opérationnel de
l'Upper Grand District School Board**

Avril 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	4
Recommandations :	6
Gestion financière	6
Recommandations :	9
Exploitation des écoles et gestion des installations	10
Recommandations :	12
1. Contexte et aperçu	14
1.1 Profil et structure du conseil scolaire	14
1.2 Principales priorités du conseil scolaire	14
1.3 Rendement des élèves	15
1.4 Sommaire financier	16
1.5 Principales statistiques de l'Upper Grand District School Board	17
2. Gestion et administration du conseil scolaire - Conclusions et recommandations	20
Établissement d'un modèle de gestion efficace	22
Élaboration de l'orientation et du plan stratégiques	24
Processus décisionnel	24
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	25
Relève et développement du talent	26
Participation des intervenants	27
Recommandations :	28
3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles - Conclusions et recommandations	29
3.1 Organisation des ressources humaines	29
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	30
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	31
Surveillance et communication des politiques	32

3.2	Gestion des Ressources humaines	32
	Recrutement et embauche du personnel	35
	Relations de travail	36
	Processus d'évaluation du rendement des employés	36
	Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité	38
	Gestion des ressources humaines et données sur la paie.....	39
	Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire	40
	Surveillance de la satisfaction du personnel	41
	Recommandations :	42
3.3	Dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles	42
	Processus annuels de planification des besoins en personnel et d'affectation du personnel.....	43
	Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel ..	45
	Recommandations :	45
4.	Gestion financière - Conclusions et recommandations	46
4.1	Organisation des finances	46
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	47
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	48
	Surveillance et communication des politiques	49
4.2	Planification et élaboration du budget.....	50
	Processus d'élaboration du budget annuel	51
	Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire	52
	Recommandation :	54
4.3	Information et analyse financières	54
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière	55
	Rapports financiers intermédiaires et annuels	55
	Vérification	56
	Recommandations :	57
4.4	Gestion de la trésorerie.....	57
	Gestion de l'encaisse et des investissements.....	58
	Recommandation :	59
4.5	Gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions	60

	Gestion des fonds dans les écoles	61
	Gestion des recettes non tirées de subventions	61
4.6	Approvisionnement	62
	Politiques et modalités	64
	Participation à des initiatives d'achats groupés	65
	Niveaux de pouvoir d'achat.....	66
	Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats ou de cartes de crédit institutionnelles	66
	Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement	67
	Utilisation du transfert électronique de factures	67
	Recommandations :	68
5.	Exploitation des écoles et gestion des installations - Conclusions et recommandations	69
5.1	Organisation des opérations et des installations.....	69
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	71
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	72
	Surveillance et communication des politiques	72
	Recommandation :	73
5.2	Conciergerie et entretien.....	73
	Modèle de dotation / d'affectation du conseil scolaire qui appuie les normes de nettoyage et d'entretien	75
	Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel	76
	Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité	77
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien	77
	Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets.....	78
	Recommandation :	78
5.3	Gestion de l'énergie	79
	Plan de gestion de l'énergie.....	80
	Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie.....	81
	Recommandations :	82
5.4	Santé et sécurité.....	82
	Gestion de la santé et de la sécurité.....	83
	Recommandation :	85

5.5	Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	85
	Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations	86
	Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations.....	87
5.6	Gestion de la construction	88
	Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations	89
	Surveillance et présentation de la progression des projets de construction	90
	Tenue à jour de la liste approuvée de fournisseurs de services professionnels.....	90
Annexes		91
	Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel	91
	Objectifs de l'Examen opérationnel.....	91
	Portée de l'Examen opérationnel.....	91
	Méthodologie de l'Examen opérationnel	92
	L'Équipe d'examen opérationnel.....	95
	Limites de l'Examen.....	96
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	97

Résumé

Le présent rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'Examen opérationnel de l'Upper Grand District School Board (le conseil scolaire), 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 11 décembre 2010, a duré quatre jours.

Introduction

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

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

Sur le plan scolaire, les résultats des élèves de 6^e et 9^e année du conseil scolaire révèlent une constante amélioration depuis 2002-2003. L'Examen démontre qu'en matière de fonctionnement, le conseil scolaire a adopté un grand nombre de pratiques principales. Entre autres points forts cernés au sein du conseil scolaire, mentionnons les progrès réalisés dans la mise en œuvre du programme d'encouragement à l'assiduité, les pratiques prudentes de gestion financière et l'importance accordée à un entretien suffisant et sans délai 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 a adopté bon nombre des principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire, à savoir :

- Le conseil s'est doté d'un code d'éthique pour les conseillères et conseillers scolaires. Le Conseil prévoit mettre le code à jour en s'inspirant des dispositions du projet de loi 177.
- Le Conseil propose aux conseillères et conseillers scolaires nouvellement élus un programme d'orientation en bonne et due forme. Chaque année, les conseillères et conseillers scolaires fixent des objectifs précis et remplissent un questionnaire d'autoévaluation. Le vice-président présente un résumé des résultats des tests d'autoévaluation au Conseil, et celui-ci l'étudie pour décider des mesures de suivi.
- Le Conseil a établi une procédure normalisée pour l'évaluation du rendement de la directrice de l'éducation.
- Les objectifs annuels de la directrice de l'éducation constituent le plan du système pour le conseil scolaire. Chaque service du conseil scolaire élabore un plan opérationnel conforme aux objectifs annuels de la directrice de l'éducation.
- Dans le cadre du processus d'évaluation du rendement, chaque surintendante ou surintendant et administratrice ou administrateur soumet des objectifs annuels à la directrice de l'éducation. Celle-ci présente au Conseil des rapports sur le rendement annuel des surintendantes, des surintendants, des administratrices et des administrateurs.
- Le conseil scolaire s'engage activement par divers moyens auprès des intervenants du système. La directrice de l'éducation, les agentes et agents de supervision et les administratrices et administrateurs sont membres actifs de nombreux comités de secteurs et associations à l'échelle régionale et provinciale et participent à plusieurs groupes de travail du ministère.

L'Équipe d'examen fait remarquer qu'il serait profitable pour le conseil scolaire de se consacrer davantage à certains domaines de la gestion qui sont résumés ci-dessous.

Les conseillères et conseillers scolaires s'entendent sur le fait que le Conseil agit collectivement et qu'il leur incombe d'établir les politiques et de veiller à leur mise en œuvre. Le Conseil n'a toutefois pas adopté de modèle de gestion en particulier.

Le Conseil a établi une politique à l'égard des fonctions et des responsabilités de la directrice de l'éducation, mais n'a pas clairement documenté les rôles et responsabilités des conseillères et conseillers scolaires.

Le conseil scolaire compte un certain nombre d'activités de planification annuelle qu'il compte encadrer dans un plan stratégique pluriannuel actuellement en cours d'élaboration.

Le Conseil a formé un comité de gestion des politiques qui se réunit au moins cinq fois par année aux fins d'élaboration, de mise en œuvre et de révision des politiques. Le conseil scolaire a élaboré une politique et des modalités officielles pour la gestion des politiques. Il souhaite réviser les politiques existantes dans un cycle de trois à cinq ans, mais un certain nombre d'entre elles n'ont pas été actualisées dans ce délai.

Le conseil scolaire a un organigramme à jour de l'administration principale. La direction devrait afficher l'organigramme et les coordonnées des principaux membres du personnel sur le site Web du conseil scolaire.

Le conseil scolaire a établi une stratégie de relève pour les directions d'école et les directions adjointes. Cette stratégie a été adaptée au cadre de la Stratégie ontarienne en matière de leadership. Les initiatives actuelles du conseil scolaire en matière de leadership et de planification de la relève visent principalement les postes de leaders scolaires. Le conseil scolaire n'a encore entrepris aucune initiative similaire pour les agentes et agents de supervision non scolaires. Le conseil scolaire renforce les capacités de leadership des fonctions non scolaires en aidant les membres du personnel à obtenir des qualifications particulières et en organisant des activités de formation polyvalente.

Recommandations :

- Le Conseil devrait documenter son modèle de gestion et définir clairement les rôles et responsabilités des conseillères et conseillers scolaires.
- Le conseil scolaire devrait mettre la dernière main à son plan stratégique pluriannuel et le communiquer en tant que cadre de planification annuelle du service et de tout le système. Le plan opérationnel annuel de l'ensemble du système devrait correspondre au plan stratégique, intégrer les services scolaires et non scolaires, et comporter des objectifs particuliers, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps. Le plan annuel de la directrice de l'éducation peut servir de base à l'élaboration du plan opérationnel annuel pour l'ensemble du système.

- Le conseil scolaire devrait adopter un calendrier officiel pour s'assurer que la révision des politiques ne déborde dans aucun cas le cycle prévu de trois à cinq ans.
- La direction devrait afficher l'organigramme de l'administration du conseil scolaire sur son site Web.
- Le conseil scolaire devrait continuer d'élargir ses programmes et activités de développement du leadership. Il devrait élaborer un plan officiel de relève et de développement du talent, en conformité avec le document Planification de la relève pour le leadership et perfectionnement des compétences : Attentes et continuum de mise en œuvre.

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

Le service des ressources humaines a mis en œuvre certaines des principales pratiques :

- Le conseil scolaire s'est doté d'un certain nombre de politiques en matière d'embauche, notamment en matière de vérifications préalables à l'emploi, de vérifications des dossiers de police, et de sélection et transfert des directions d'école et des directions adjointes. On a récemment revu le processus d'embauche pour uniformiser les pratiques.
- Le service des RH a établi de bonnes relations avec les trois syndicats qui représentent les groupes d'employés du conseil scolaire.
- Le service des RH appuie activement le perfectionnement professionnel du personnel du conseil scolaire. Le service des RH compte un coordonnateur du perfectionnement du personnel qui est responsable des programmes de développement professionnel du conseil scolaire.
- Le conseil scolaire a commencé à mettre en œuvre un programme d'encouragement à l'assiduité. Ce programme a débuté en 2009 comme projet pilote dans quatre écoles et est en cours d'implantation dans tout le conseil scolaire.
- Le conseil scolaire retient les services d'une consultante ou d'un consultant externe spécialisé en avantages sociaux pour procéder à une vérification annuelle de conformité des compagnies d'assurances.

- Le service des RH a instauré pour le processus d'embauche des moyens de contrôle centralisés lui permettant de veiller au respect du processus d'affectation du personnel.

L'Équipe d'examen fait remarquer qu'il serait profitable pour le conseil scolaire de se consacrer davantage à certains aspects de la gestion des ressources humaines, qui sont résumés ci-dessous.

Le service des RH élabore un plan triennal qu'il présente au Conseil chaque automne. Ces objectifs correspondent au plan annuel de la direction pour le conseil scolaire. Le plan du service des RH énonce des priorités majeures pour chacune des années visées. De plus, l'administratrice des RH s'inspire du plan triennal du service pour élaborer un plan annuel de rendement dont la directrice de l'éducation fait chaque année le suivi et l'évaluation.

La direction pourrait améliorer la planification annuelle du service en élaborant pour celui-ci un plan opérationnel annuel comprenant des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies. Le plan des administratrices ou des administrateurs pourrait servir comme point de départ à son élaboration.

Le conseil scolaire a instauré l'an dernier à titre de projet pilote un programme de gestion de l'assiduité dans quatre écoles. À l'heure actuelle, ce programme est mis en œuvre dans tout le conseil scolaire. À l'aide du système de gestion de l'assiduité, le service des RH contrôle les absences des employés et décèle les tendances qui se profilent à cet égard. Cependant, le service des RH n'a pas encore présenté à la haute direction et au Conseil des rapports sur l'efficacité des méthodes et des programmes d'encouragement à l'assiduité.

Le conseil scolaire a mis à jour des plans d'équité salariale pour toutes les catégories de personnel, à l'exception des aides-enseignantes et aides-enseignants et du personnel professionnel des services aux élèves. Des négociations sont en cours entre le service des RH et le syndicat de ces deux groupes d'employés pour mettre au point des plans d'équité salariale.

Dans le passé, le conseil scolaire a effectué des enquêtes ciblées auprès du personnel, mais il n'a pas établi de processus systématique et périodique de sondage auprès des employés. De façon similaire, on a réalisé des entrevues de fin d'emploi avec certains membres du personnel, mais à l'heure actuelle, il ne s'agit pas d'une procédure régulière.

Le processus d'affectation du personnel permet de surveiller la conformité aux principaux paramètres politiques du ministère ou du Conseil, notamment : l'effectif des classes, le temps de préparation, les exigences des conventions collectives et les autres orientations du conseil scolaire. Le conseil scolaire ne s'est toutefois pas doté de

politiques officielles pour la planification des besoins en ressources humaines et de l'affectation du personnel, sauf pour l'éducation de l'enfance en difficulté.

Tout au long de l'année, le service des RH collabore étroitement avec celui des finances pour s'assurer que les données sur la paie du personnel enseignant du palier élémentaire correspondent au budget approuvé. La direction compte instaurer le même processus pour les autres groupes d'employés et l'inclure aux rapports financiers intermédiaires présentés au Conseil.

Recommandations :

- La direction devrait élaborer un mécanisme permettant d'évaluer l'efficacité des programmes et méthodes d'encouragement à l'assiduité et d'en rendre compte à l'administration principale et au Conseil.
- La direction devrait terminer la mise à jour du programme d'équité salariale pour tous les groupes d'employés du conseil scolaire.
- La direction devrait effectuer périodiquement des sondages confidentiels auprès des membres du personnel dans le but d'améliorer la communication avec celui-ci et d'utiliser les renseignements ainsi obtenus dans les plans de perfectionnement professionnel et les politiques du service des RH.
- La direction devrait effectuer des entrevues de fin d'emploi avec tous les groupes d'employés pour connaître leur point de vue sur les politiques et les méthodes des RH et sur les améliorations à apporter à ses programmes.
- La direction devrait appuyer la planification des besoins en ressources humaines et l'affectation du personnel sur des politiques et procédures officielles.
- La direction devrait continuer d'instaurer un processus permettant de contrôler et de comparer l'effectif et les salaires réels par rapport au budget approuvé pour tous les groupes d'employés, et fournir des rapports périodiques à l'administration principale et au Conseil.

Gestion financière

Le service des finances a adopté plusieurs des principales pratiques :

- Le service des finances offre au personnel une formation, officielle et non officielle, pour l'aider à comprendre les politiques et les procédures administratives en matière financière.

- Le processus d'élaboration du budget annuel est transparent, clairement communiqué, et incorpore les observations de tous les principaux intervenants.
- 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 service des finances a instauré des processus officiels de gestion de l'encaisse et des modèles de rapports opérationnels et sur le flux de trésorerie des immobilisations qui doivent être présentés chaque année.
- Les activités de gestion de l'encaisse du conseil scolaire sont regroupées dans un seul établissement financier.
- Le service des finances a établi des modalités efficaces de gestion de l'encaisse. Il compare périodiquement les taux de rendement des investissements à court terme au taux d'intérêt courant du compte de fonctionnement, pour permettre au conseil scolaire de maximiser ses recettes en intérêt générées par les liquidités oisives. La prévision des flux de trésorerie est évaluée deux fois par année.
- Le conseil scolaire dispose d'une politique et d'un manuel de procédures concernant les fonds provenant des écoles. Le conseil scolaire utilise un logiciel pour gérer tous les comptes des écoles et toutes les transactions.
- Dans le cadre du processus d'élaboration du budget, le service des finances analyse l'information sur diverses sources de recettes non tirées de subventions, et les responsables budgétaires chargés des diverses sources de recettes non tirées de subventions doivent formuler des prévisions de recettes et de dépenses annuelles et faire le point sur leurs prévisions révisées.
- Le conseil scolaire a établi une politique et des procédures en matière d'achats dans lesquels figurent des principes, des critères, des règles d'éthique et des méthodes pour le règlement des différends et la résolution des conflits d'intérêts. À l'heure actuelle, le service des finances révise les politiques, le manuel de procédures et le guide des achats, pour les rendre conformes aux exigences des Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement.
- Le service des achats élabore des stratégies visant à augmenter le pouvoir d'achat et à réduire au minimum le coût des biens et services fournis. Le responsable des achats effectue périodiquement des analyses de dépenses afin de disposer d'options stratégiques de sélection des fournisseurs pour les différentes catégories de grandes dépenses.

- Le conseil scolaire dispose d'une politique et d'un manuel de procédures contenant des dispositions générales sur l'utilisation des cartes de crédit institutionnelles (cartes de crédit pour petits achats). Le service des finances offre au personnel un guide sur la politique et lui donne des directives sur l'utilisation des cartes de crédit institutionnelles.
- Le service des finances vise à maximiser le recours au transfert électronique de fonds (TEF) pour le paiement des fournisseurs. À l'heure actuelle, 80 % des fournisseurs sont payés par TEF, et les autres au moyen de chèques électroniques. De concert avec les fournisseurs, le service des finances s'efforce d'accroître l'utilisation du TEF.

L'Équipe d'examen fait remarquer qu'il serait profitable pour le conseil scolaire de se consacrer davantage à divers aspects de la gestion financière, qui sont résumés ci-dessous.

En 2008-2009, le service des finances a commencé l'élaboration d'un plan opérationnel officiel triennal du service. Le plan comprend une description générale des buts et des objectifs de chaque secteur du service, et s'harmonise aux objectifs annuels de la directrice de l'éducation.

La direction devrait améliorer la planification annuelle du service en élaborant pour celui-ci un plan opérationnel annuel comprenant des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies. Les plans de croissance professionnelle des gestionnaires du service pourraient servir de point de départ à l'élaboration d'un plan de service annuel plus détaillé.

Tout au long du processus d'élaboration du budget, la direction répertorie des restrictions budgétaires précises et les intègre au budget. Au cours du même processus d'élaboration et d'approbation, on communique au comité de liaison du budget les augmentations de dépenses déjà connues de même que les dépenses éventuelles qui n'y sont pas encore expressément mentionnées. Tout au long de l'année, à l'aide des rapports financiers intermédiaires trimestriels, la direction cerne les écarts budgétaires importants et les dépenses imprévues. On ne consigne toutefois pas dans un rapport les discussions portant sur les risques liés au budget qui sont survenus pendant son élaboration et tout au long de l'année. Un tel rapport résumerait la nature des risques, leur degré de probabilité, leurs répercussions éventuelles et les stratégies d'atténuation proposées.

Le surintendant des finances est responsable des rapports financiers intermédiaires semestriels, mais ceux-ci ne sont pas assujettis à un processus officiel de signature. Le conseil scolaire ne dispose pas de fonction de vérification interne autonome.

Le comité du budget est composé de quatre membres du Conseil. Il joue le rôle de comité de vérification tout en assumant la responsabilité des vérifications externes. Le Conseil prévoit annoncer l'ouverture de postes externes au comité de vérification après les prochaines élections.

Au cours des trois dernières années, les vérificateurs externes ont formulé une opinion sans réserve au Conseil, et celui-ci ne leur a pas réclamé de lettres de recommandations. La direction devrait demander une lettre de recommandations officielle à ses vérificateurs externes, conformément aux principales pratiques en matière de vérification.

Le conseil scolaire ne réalise aucun investissement et ne s'est doté d'aucune politique à cet effet. À titre de trésorière du Conseil, la directrice de l'Éducation lui rend compte verbalement des revenus d'intérêt par rapport à ce qui était prévu au budget.

Les modalités d'achat actuelles ne précisent pas les niveaux d'autorisation pour les achats importants.

Le service des finances n'est pas en mesure pour le moment de procéder à un triple rapprochement du bon de commande, du récépissé des marchandises et de la facture avant le règlement de celle-ci.

Le service des finances a mis en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes de fournitures de bureau. Le personnel du service des finances télécharge les bons de commande dans le système financier central du conseil scolaire d'où le paiement s'effectue.

Recommandations :

- La direction devrait améliorer le processus de présentation de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant les étapes proposées dans la section 4.2 du présent rapport. L'élaboration d'un plan unique de gestion des risques et de rapport à leur sujet permettrait de répertorier régulièrement tous les risques importants et de prévoir des stratégies pour atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés.
- La direction devrait achever et mettre en œuvre le processus révisé d'établissement de rapports financiers intérimaires conforme aux recommandations formulées par le Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP)¹.

¹ Note de service du 16 septembre 2009 du ministère de l'Éducation

- Le conseil scolaire devrait adopter des procédures d'approbation des rapports financiers intérimaires et mettre en place un processus de signature officielle de ces rapports par la haute direction.
- La direction devrait instaurer une fonction de vérification interne en tenant compte de la nouvelle orientation du ministère à ce sujet.
- La direction devrait s'assurer que les plans de vérification interne et externe s'appuient clairement sur des documents et que la direction prend des mesures suite aux recommandations formulées dans les rapports de vérification.
- Les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient former un comité de vérification comptant des consultantes et consultants externes, conformément à la nouvelle orientation du ministère sur la vérification interne.
- La direction devrait instaurer une politique d'investissement et communiquer périodiquement au Conseil les résultats des activités d'investissement du conseil scolaire, conformément à la politique d'investissement.
- La direction devrait instaurer des niveaux d'autorisation pour les achats importants. Cette démarche pourrait s'intégrer à la mise à jour régulière de la politique du conseil scolaire sur les achats pour l'harmoniser avec les Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement.
- Le conseil scolaire devrait instaurer un triple rapprochement (bon de commande, réception / facture et inspection) pour s'assurer de leur exactitude avant de payer les factures.
- La direction devrait envisager d'accroître autant que possible l'utilisation de l'interface électronique avec les fournisseurs.

Exploitation des écoles et gestion des installations

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

- Le service de gestion des installations a établi des normes pour régir la propreté et les procédures de nettoyage.
- Le conseil scolaire a établi une politique et des procédures environnementales pour encadrer la gestion de l'environnement sur les plans scolaire et opérationnel.
- Le modèle d'affectation du personnel de conciergerie tient compte de nombreux facteurs, comme le nombre de classes mobiles et d'escaliers. La direction revoit

actuellement son modèle d'affectation du personnel de conciergerie pour y intégrer la charge de travail comme facteur déterminant.

- Le conseil scolaire élabore un plan pluriannuel de réfection en s'appuyant sur les renseignements puisés dans la base de données ReCAPP et des observations formulées par le personnel d'entretien et le personnel scolaire.
- Le service de gestion des installations élabore un plan de formation et de perfectionnement à l'intention du personnel de conciergerie et d'entretien.
- Le service de gestion des installations fait l'achat du matériel et des fournitures de conciergerie, les distribue et en assure le suivi.
- Le conseil scolaire a uniformisé l'achat de produits de nettoyage chez un seul fournisseur.
- Le conseil scolaire se sert d'une application logicielle pour ses ordres de travail.
- Le conseil scolaire fait le suivi des données sur la consommation d'énergie de chaque école.
- Après s'être doté d'une politique en matière de santé et de sécurité au travail, le conseil scolaire a aussi formé un comité mixte et imposé des exigences de formation.
- Le conseil scolaire dispose d'un certain nombre de politiques sur la sécurité des élèves, dont les procédures d'urgence, la prévention de la violence à l'école, la prévention et l'intervention en matière d'intimidation, la lutte contre le harcèlement, l'intervention physique et la discipline des élèves.
- La division de la planification du service des finances et la division des immobilisations et de la réfection du service des installations et des opérations élaborent conjointement pour le conseil scolaire un plan triennal d'installations.
- Les prévisions en matière d'immobilisations sont revues et mises à jour au moins une fois par année pour s'assurer qu'elles correspondent aux besoins existants du conseil scolaire et traduisent sa situation financière actuelle.
- Le conseil scolaire a établi avec la municipalité plusieurs ententes d'utilisation commune des installations scolaires. Le conseil scolaire encourage activement la collectivité à se servir des installations scolaires.

- Le service de gestion de la construction fournit des esquisses de conception normalisées pour assurer une utilisation optimale de l'espace et le respect d'un objectif déterminé de superficie en pieds carrés par élève.
- Le service des finances présente chaque mois un rapport sommaire des immobilisations au comité des opérations du Conseil. Le rapport contient des nouvelles sur la progression du projet et les frais réels engagés jusqu'à ce jour, et signale tout problème ou tout dépassement budgétaire éventuel.
- Pour ses projets d'immobilisations, le service de gestion de la construction conserve un bassin d'architectes déjà approuvés. Le conseil scolaire retient les services d'entrepreneurs généraux par un processus ouvert d'appel d'offres.

L'Équipe d'examen fait remarquer qu'il serait profitable pour le conseil scolaire de se consacrer davantage à plusieurs aspects de l'exploitation des écoles et de la gestion des installations qui sont résumés ci-dessous.

Par suite de changements à la dotation de son personnel, le service de gestion des installations est régi par le gestionnaire des projets d'immobilisations et de réfection. Ce dernier s'est vu confier la tâche de passer en revue et d'améliorer la structure organisationnelle et les procédés de la division. La structure organisationnelle du service des installations et des opérations est en voie d'achèvement.

Le service des installations et des opérations a mis au point une stratégie de gestion de l'énergie. Par contre, il a omis de présenter cette stratégie et des rapports d'étape au Conseil. Le document décrit l'ensemble des stratégies, des objectifs et des responsabilités du conseil scolaire en matière de gestion de l'énergie. Le service de gestion des installations a récemment été autorisé à embaucher une personne supplémentaire pour appliquer la stratégie de gestion de l'énergie, et une deuxième pour compiler et vérifier les données sur la consommation. Le conseil scolaire ne reçoit pas de facture consolidée des services publics.

Au conseil scolaire, un agent de la santé et de la sécurité est responsable des politiques et des procédures en matière de santé et de sécurité au travail. Le conseil scolaire ne s'est toutefois pas doté d'un plan ou d'une stratégie qui témoignent des politiques et des procédures existantes en matière de santé et de sécurité des élèves et du personnel.

Recommandations :

- La direction devrait mettre la touche finale à la structure organisationnelle du service des installations et la consigner dans un organigramme. La direction devrait aussi publier l'organigramme ou afficher les coordonnées des principaux membres du personnel du service sur le site Web du conseil scolaire.

- Le conseil scolaire devrait continuer à faire l'essai de produits écologiques et à mettre en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.
- Le conseil scolaire devrait continuer d'élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des objectifs quantifiables et les outils de surveillance et de gestion du plan, et le soumettre à l'approbation du Conseil. Conformément à la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*, le plan de gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, d'objectifs (cibles de conservation) et de priorités pour la gestion de l'énergie et la conservation des ressources. Le plan devrait inclure l'établissement de possibilités à court et à long terme comportant des jalons, des rôles, des responsabilités et des budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté.
- Le conseil scolaire devrait continuer de réclamer des factures consolidées de la part des services publics.
- Le conseil scolaire devrait envisager de mettre en œuvre une stratégie ou un plan d'ensemble qui rende compte des politiques et procédures actuelles du conseil scolaire en matière de santé et de sécurité du personnel et des élèves. La direction devrait également créer un rôle de coordination centrale pour l'élaboration, la mise en œuvre et la surveillance du plan.

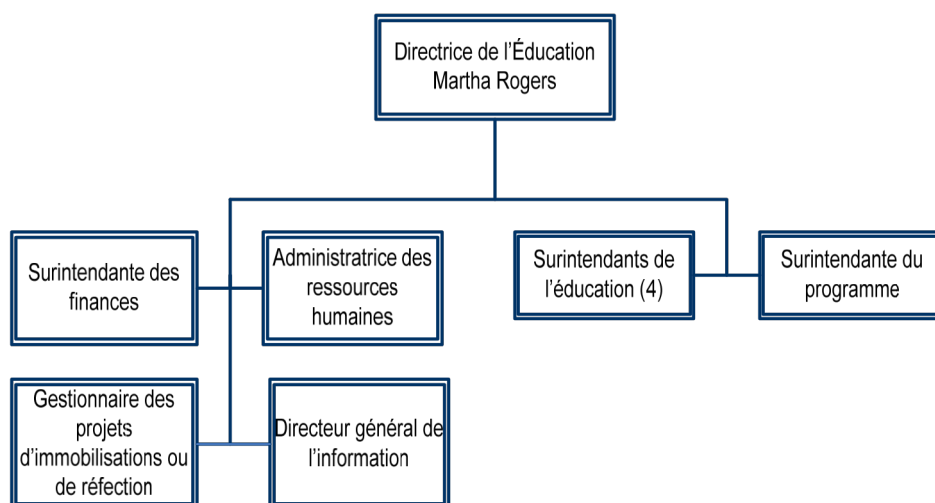
1. Contexte et aperçu

1.1 Profil et structure du conseil scolaire

L'Upper Grand District School Board offre des services d'éducation à environ 31 889 élèves dans 60 écoles élémentaires et 11 écoles secondaires.

Depuis 2002-2003 et jusqu'à l'exercice 2009-2010, l'effectif du conseil scolaire a diminué de 861 élèves, soit environ 2,6 % dans l'ensemble. On s'attend à ce que la tendance à la baisse de l'effectif, qui se manifeste dans toute la province, entraîne des répercussions directes sur le conseil scolaire dans les années à venir.

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



1.2 Principales priorités du conseil scolaire

Voici les objectifs de la directrice de l'éducation pour 2009-2010 :

- Améliorer le rendement des élèves.
- Réduire les écarts de rendement des élèves.
- Satisfaire aux exigences du ministère de l'Éducation – s'assurer que l'élaboration et la mise en œuvre des exigences en ce qui concerne la conformité et les plans obligatoires respectent les exigences et les échéances établies.
- Faire preuve de leadership dans un certain nombre d'initiatives liées aux ressources humaines ou aux opérations.
- Veiller à ce que l'administration principale élabore et mette en œuvre un certain nombre de projets d'opérations financières.

Les objectifs de la directrice de l'éducation visent également des priorités en matière de leadership et de gestion :

- Continuer d'être un modèle de rôle, d'être positif, dynamique et optimiste en ce qui a trait au système scolaire et aussi d'encourager tous ceux qui en font partie à donner le meilleur d'eux-mêmes.
- Communiquer les priorités du système aux écoles, aux services et aux conseillères et conseillers scolaires.
- Maintenir une présence très visible dans l'Upper Grand District School Board.
- Faire preuve de leadership en tant que présidente de plusieurs comités.
- Faire preuve de leadership dans l'élaboration d'un nouveau plan stratégique pour le Conseil.
- Superviser l'examen, l'élaboration et la mise en œuvre de nouvelles politiques ou la révision des politiques exigée par le ministère de l'Éducation.
- Superviser le travail de l'administration principale et des membres du personnel de la direction de l'éducation.

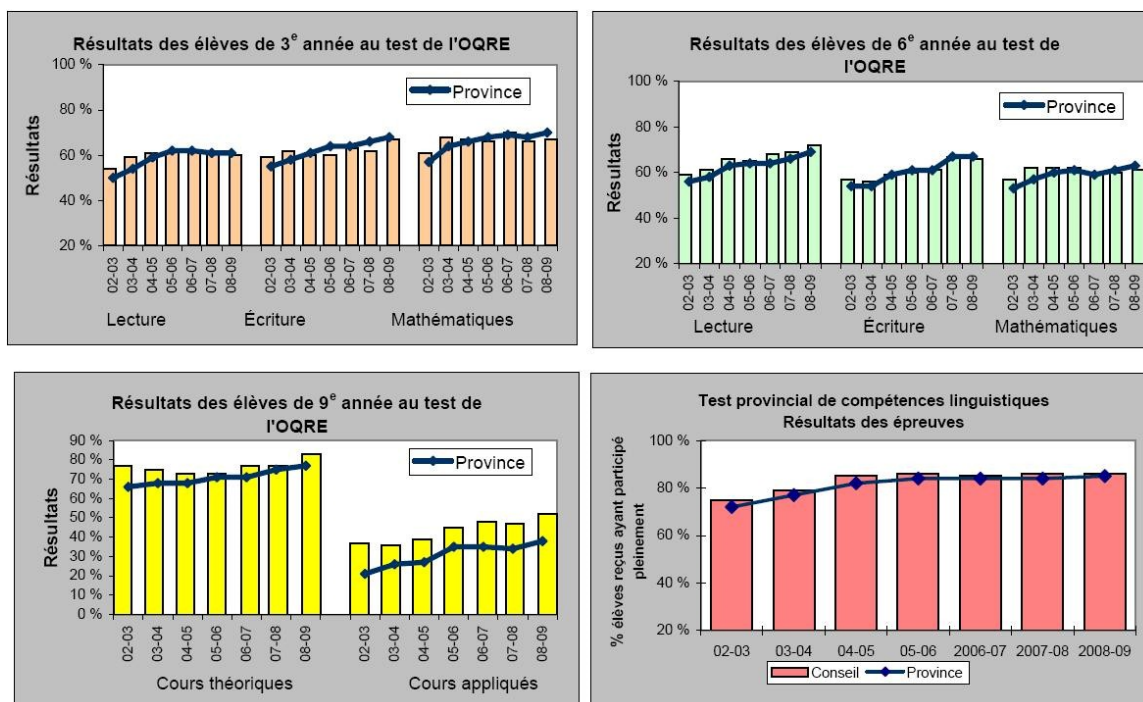
1.3 Rendement des élèves

Les résultats des élèves de 3^e année en écriture se sont améliorés en 2008-2009 et correspondent à la moyenne provinciale. Les résultats des élèves de 3^e année en lecture ont diminué depuis 2006-2007, mais ils correspondent toujours à la moyenne provinciale. Les résultats des élèves de 3^e année en mathématiques sont en déclin depuis 2006-2007 et se situent sous la moyenne provinciale en 2008-2009.

Par contre, les résultats des élèves de 6^e année aux tests de l'OQRE en lecture et en mathématiques se sont améliorés en 2008-2009 et correspondent à la moyenne provinciale. Les résultats en écriture correspondent encore à la moyenne provinciale.

Les résultats des élèves de 9^e année se sont améliorés en 2008-2009 et correspondent à la moyenne provinciale. Les résultats des élèves de 9^e année dans les cours appliqués se sont améliorés en 2008-2009 et dépassent nettement la moyenne provinciale.

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



1.4 Sommaire financier

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

Données financières - résumé (Revenus)

Revenus	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Subventions générales	201 127 370 \$	210 296 378 \$	217 673 519 \$
Impôt local	88 264 351 \$	90 390 296 \$	90 770 522 \$
Revenus du conseil scolaire	4 168 298 \$	5 393 599 \$	2 703 064 \$
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	4 739 144 \$	5 429 663 \$	7 248 706 \$
Total des revenus	298 299 163 \$	311 509 936 \$	318 395 811 \$

Summary Financial Data (Dépenses)

Dépenses	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Dépenses de fonctionnement	274 720 754 \$	287 090 628 \$	295 903 249 \$

Dépenses	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009- 2010
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	10 599 780 \$	15 935 613 \$	18 352 654 \$
Virement à/de la réserve	12 978 629 \$	8 483 695 \$	3 313 882 \$
Total des dépenses	298 299 163 \$	311 509 936 \$	317 569 785 \$
Excédent (déficit)	0 \$	0 \$	826 026 \$

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	3 404 290 \$	3 404 290 \$	3 404 290 \$
Réserve pour les fonds de caisse	5 550 383 \$	8 484 103 \$	8 595 894 \$
Divers	2 056 522 \$	1 887 455 \$	1 887 455 \$
Réserve d'emprunt pour installations destinées aux élèves	6 496 254 \$	10 083 726 \$	10 285 817 \$
Réserves pour les « Lieux propices à l'apprentissage »	1 873 039 \$	2 131 573 \$	2 131 573 \$
Total des fonds de réserve	19 380 488 \$	25 991 147 \$	26 305 029 \$
Produits de réserve de disposition – bâtiments scolaires	5 205 253 \$	5 194 467 \$	5 194 467 \$
Produits de réserve de disposition – autre	2 235 084 \$	2 031 269 \$	2 031 269 \$
Réserve pour redevances d'aménagement scolaires	1 817 799 \$	56 863 \$	56 863 \$
Autres revenus reportés d'immobilisations	2 131 573 \$	0 \$	0 \$
Efficacité énergétique – Opérations	0 \$	246 807 \$	0 \$
Efficacité énergétique – Immobilisations	0 \$	113 710 \$	0 \$
Total des revenus reportés	11 389 709 \$	7 643 116 \$	7 282 599 \$
Total des réserves et des revenus reportés du conseil	30 770 197 \$	33 634 263 \$	33 587 628 \$

1.5 Principales statistiques de l'Upper Grand 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	20 836	19 888
EQM de l'école de jour – secondaire	11 914	11 847
Effectif total de l'école de jour	32 750	31 735

Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-2004	2009-2010
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	39%	90%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	69%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	26,14	25,54
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	24%	100%
Pourc. de classes à années multiples	23%	49%

Personnel

Personnel	2003-2004	2009-2010
Enseignantes et enseignants	1 823	1 956
Aides-enseignantes et aides-enseignants	219	322
Autres personnes-ressources pour les élèves	132	150
Personnel administratif de l'école	92	102
Personnel de bureau de l'école	144	151
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	248	228
Autre personnel hors classe	93	77
Total du personnel	2 752	2 987
Rapport élèves-enseignant	1:18	1:16
Employés EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)²	84,0	93,8
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	84,7%	86,3%

² Note : En fonction de l'effectif des classes et de l'éducation de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté	2003-2004	2009-2010
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	23 295 445 \$	39,866,883 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	22 172 189 \$	34,949,371 \$
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	1 123 256 \$	4,917,512 \$

Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-2004	2009-2010
Nombre d'écoles	75	74
Effectif total de l'école de jour	32 750	31 735
Capacité totale (places)	31 664	32 637
% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)	103,4 %	97,2 %
Superficie du conseil scolaire (km²)	4 178	4 178
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires	10	10

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

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

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

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

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

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

Établissement d'un modèle de gestion efficace

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

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

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
La direction de l'éducation et l'administration principale élaborent un plan opérationnel annuel tenant compte des buts et priorités du conseil, en incorporant les services scolaires et non scolaires. Le plan est conforme au plan stratégique pluriannuel du conseil et comporte des objectifs particuliers, mesurables, réalisables, pertinents et opportuns.	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 la prise de décisions quant aux objectifs en matière de rendement des élèves et de performance opérationnelle.	Oui
Les conseillers et conseillères scolaires et l'administration principale disposent des processus qui conviennent pour élaborer et tenir à jour les politiques et les procédures administratives assurant l'efficacité et l'efficacité des opérations du conseil.	Non

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
La structure organisationnelle a clairement défini les unités organisationnelles qui précisent les rôles et responsabilités, minimisent les coûts administratifs et assurent un fonctionnement efficace et efficient.	Oui

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
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 est formé de 10 conseillères et conseillers scolaires. La durée des mandats accomplis par les conseillères et conseillers scolaires au Conseil varie de 3 à 18 ans.

Le Conseil n'a adopté aucun modèle de gestion en particulier. Les conseillères et conseillers scolaires s'entendent sur le fait que le Conseil agit collectivement, qu'il leur incombe d'établir les politiques et de veiller à leur mise en œuvre. L'administration principale est responsable des opérations courantes du conseil scolaire. Le Conseil souscrit au rôle des conseillères et conseillers scolaires tel que défini par le guide ci-joint de l'OPSBA et du ministère de l'Éducation intitulé : L'éducation, c'est l'affaire de tous.

Le Conseil a établi une politique sur les tâches et responsabilités de la direction de l'éducation. Les rôles et responsabilités des conseillères et conseillers scolaires ne sont pas clairement documentés. Le Conseil a étudié le rapport d'avril 2009 du Comité pour

l'examen de la gouvernance et a formulé une réponse officielle. Le Conseil est au courant de la nouvelle *Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires*.

Le Conseil propose aux conseillères et conseillers scolaires nouvellement élus un programme d'orientation en bonne et due forme qui comporte un volet de formation sur la façon de collaborer avec l'administration principale. On offre le programme trois fois par mois pendant six mois. Il est axé sur le rôle et les responsabilités des conseillères et conseillers scolaires, et permet à l'administration principale de présenter les principaux aspects scolaires et administratifs du fonctionnement du conseil scolaire. Cette approche aide les conseillères et conseillers scolaires à comprendre le fonctionnement du conseil scolaire et permet d'établir un climat de confiance entre ceux-ci et l'administration principale.

Le président et la directrice occupent leur poste respectif depuis plus de cinq ans, et entretiennent une relation de travail solide et positive. Par leur collaboration active, ils encouragent le travail en collégialité à l'intérieur du conseil scolaire et entre l'administration principale et les conseillères et conseillers scolaires.

Le Conseil a établi une procédure normalisée pour procéder à l'évaluation du rendement de la directrice de l'éducation. Celle-ci présente un plan annuel au Conseil en août et un rapport sommaire en juin. Les conseillères et conseillers scolaires prennent connaissance du rapport et font part de leurs observations au président, à l'aide d'un modèle normalisé. Le président rédige un rapport sommaire et l'examine avec la directrice.

Le conseil scolaire s'est doté d'un code d'éthique pour les conseillères et conseillers scolaires. Cette politique se limite toutefois à un énoncé général assorti de références à d'autres politiques du Conseil et à des lois du gouvernement. Le conseil scolaire prévoit faire une mise à jour du code en invoquant les dispositions de la *Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires*.

Chaque année, les conseillères et conseillers scolaires fixent des objectifs précis et remplissent un questionnaire d'autoévaluation. Le vice-président présente un résumé des résultats des tests d'autoévaluation au Conseil qui l'étudie pour décider des mesures de suivi. Les principaux comités du Conseil sont le comité des programmes et le comité des opérations commerciales auxquels siègent toutes les conseillères et tous les conseillers scolaires. Les autres comités du Conseil sont le comité de liaison du budget, le comité consultatif pour l'enfance en difficulté, le comité mixte sur la santé et la sécurité, le comité directeur sur l'accessibilité, le comité de participation des parents et le comité de gestion des politiques.

Élaboration de l'orientation et du plan stratégiques

Le dernier plan stratégique du conseil scolaire a été rédigé en l'an 2000, et faisait suite à la consultation de nombreux intervenants. Au cours des cinq dernières années, le conseil scolaire s'est efforcé de mettre en œuvre un certain nombre de changements inspirés de recommandations formulées par un cabinet d'experts-conseils externes lors d'un examen approfondi. Cet examen visait tous les principaux services du conseil scolaire et exigeait une importante participation des intervenants.

À l'heure actuelle, le conseil scolaire élabore un plan stratégique pluriannuel qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle. Le conseil scolaire a retenu les services d'un animateur externe pour une consultation en ligne avec un grand nombre d'intervenants dans toute la collectivité du conseil scolaire. À la lumière des commentaires recueillis, l'administration principale et le Conseil ont élaboré un plan stratégique qu'ils ont soumis à l'approbation du Conseil. L'administration principale prévoit rendre le plan stratégique accessible au public et faire concorder les plans opérationnels annuels des services avec les nouvelles priorités stratégiques.

Chaque été, la directrice de l'éducation (en consultation avec les membres du conseil exécutif) élabore pour le conseil scolaire, un plan annuel de système s'inscrivant dans les priorités du ministère. Ce plan est présenté au Conseil en août et il constitue la base de son évaluation annuelle du rendement de la directrice. En septembre, les objectifs de la directrice sont affichés sur le site Web et communiqués à l'ensemble du système au moyen d'une présentation à toutes les directions d'école et d'une vidéo projetée dans toutes les écoles et tous les services.

Chaque service du conseil scolaire élabore un plan opérationnel conforme aux objectifs annuels de la directrice de l'éducation. Ce plan a une durée de trois ans. De plus, dans le cadre du processus d'évaluation de leur rendement, chaque surintendante ou surintendant et administratrice ou administrateur soumet des objectifs annuels à la directrice de l'éducation. Celle-ci présente au Conseil un bilan des réalisations annuelles des surintendantes et surintendants et des administratrices et administrateurs. Outre les objectifs annuels de la directrice de l'éducation, le conseil scolaire élabore un plan annuel d'amélioration du Conseil qui est conforme aux directives du ministère. Ce plan contient des objectifs précis pour le rendement des élèves. Dans son rapport annuel affiché sur le site Web du conseil scolaire, la directrice de l'éducation rend compte des progrès réalisés par rapport à ces objectifs.

Processus décisionnel

Le Conseil a adopté un règlement procédural décrivant les règles et protocoles de ses réunions, le gabarit de l'ordre du jour, les questions qu'il faut examiner à huis clos, les règles des comités permanents et des comités spéciaux, les devoirs du président et du

vice-président, et les règles de présence aux réunions des conseillères et conseillers scolaires.

Le règlement décrit le processus d'établissement de l'ordre du jour du Conseil et des comités permanents. Les points inscrits à l'ordre du jour peuvent être proposés par les conseillères et conseillers scolaires qui demandent des renseignements à l'administration principale, être liés à des rapports présentés par les membres du personnel, ou à des demandes émanant de la collectivité pour obtenir des solutions à des problèmes. Une semaine avant chaque réunion du Conseil, la directrice de l'éducation, le président et le vice-président se rencontrent pour examiner et approuver les articles qui ont été proposés, et distribuer l'ordre du jour. Si des conseillères et conseillers scolaires souhaitent soulever de nouveaux points et les ajouter à l'ordre du jour, ils peuvent le faire à une réunion ordinaire du Conseil.

La plupart des points inscrits à l'ordre du jour sont d'abord examinés par un comité permanent qui en discute en détail avant de les présenter au Conseil. Le Conseil compte deux principaux comités permanents : un pour les programmes et l'autre pour les opérations commerciales. Les comités se réunissent mensuellement. Au début de l'année, les présidentes ou présidents des comités permanents distribuent à tous les membres des comités un sondage demandant aux conseillères et conseillers scolaires d'indiquer les points de discussion qu'ils désirent aborder au cours de l'année.

Le comité de gestion des politiques du Conseil se réunit au moins cinq fois par année pour procéder à l'élaboration, à la mise en œuvre et à la révision des politiques. Le conseil scolaire a élaboré une politique et des modalités officielles pour la gestion des politiques. Le Conseil souhaite réviser les politiques existantes dans un cycle de trois à cinq ans, mais un certain nombre d'entre elles n'ont pas été actualisées dans ce délai. En raison de directives prescrites par le ministère ou de problèmes soulevés par les conseillères et conseillers scolaires et exigeant une modification aux politiques, il est possible de proposer, à l'extérieur du cycle de renouvellement, des révisions aux politiques en vigueur ou des nouvelles politiques. En général, lorsqu'il est nécessaire de réviser une politique existante ou d'en adopter une nouvelle, l'administration principale rédige un projet de politique qu'elle soumet aux commentaires et à l'approbation des conseillères et conseillers scolaires. Toutes les politiques du Conseil figurent sur le site Web du conseil scolaire.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le leadership administratif du conseil scolaire est représenté par deux comités : le comité exécutif et le comité du leadership. Le comité exécutif est composé de la directrice de l'éducation, de quatre surintendantes ou surintendants de l'éducation, de la surintendante des programmes, de la surintendante des finances, de l'administratrice des ressources humaines, du gestionnaire des projets d'immobilisations et de réfection,

du directeur général de l'information, et de l'agente des communications. Ce comité se réunit aux deux semaines et exerce un leadership pour l'ensemble du système, et surtout en ce qui a trait à l'élaboration du budget.

Le comité du leadership se charge des questions touchant l'ensemble du système et formule des commentaires pendant l'élaboration du budget. Ce comité se réunit chaque mois et est composé des membres du comité exécutif, des directions des principales écoles et de neuf représentants de directions d'école. Tous les membres du conseil exécutif relèvent de la directrice de l'éducation, tout comme la direction l'école désignée comme leader pour l'efficacité des écoles et l'agent de gestion des dossiers.

Outre les deux comités de l'administration principale, la directrice de l'éducation tient une réunion chaque mois avec l'équipe d'administration principale des programmes et de l'éducation, l'équipe d'administration principale des opérations commerciales et le comité du plan d'action de la stratégie d'adaptation. Ce dernier est composé de membres de l'administration principale du service des finances, du service de la planification et du service des installations et de la réfection.

Le conseil scolaire a un organigramme à jour de l'administration principale. La direction devrait publier l'organigramme et les coordonnées des principaux membres du personnel sur le site Web du conseil scolaire.

Il y a plusieurs années, le conseil scolaire a retenu les services de consultants externes pour réaliser un examen de l'organisation de chaque service afin d'évaluer l'efficacité de la structure organisationnelle. Cette évaluation a permis de déceler des points à améliorer et a débouché sur un certain nombre de recommandations qui ont été mises en œuvre par le conseil scolaire.

Relève et développement du talent

Le conseil scolaire a établi une stratégie de relève pour les directions d'école et les directions adjointes. Cette stratégie a été adaptée au cadre de la Stratégie ontarienne en matière de leadership. À l'heure actuelle, la stratégie pour la planification de la relève et le développement du talent compte un certain nombre de mécanismes pour la collecte de données et l'évaluation des habiletés et compétences des directions d'école, des directions adjointes et des candidats potentiels.

On utilise entre autres des données sur les départs à la retraite prévus pour les dix prochaines années, des formulaires de planification de carrière remplis par les directions d'écoles et directions adjointes, des plans annuels de croissance et des sondages réalisés auprès des membres du personnel pour recueillir leurs commentaires. Le conseil scolaire élabore un plan de recrutement de leaders qu'il communique aux membres du personnel, et lance chaque année deux rondes d'embauche de directions d'école et de directions adjointes. Le conseil scolaire recueille

des données sur les candidats potentiels dans le cadre du processus de demandes de candidatures. Le conseil scolaire offre également une gamme d'occasions d'apprentissage professionnel aux candidats potentiels pour les postes de direction d'école et de direction adjointe, notamment des dîners du leadership, des entrevues simulées, un programme de jumelage, des ateliers sur la rédaction de demandes efficaces et des rencontres de suivi avec tous les candidats, tant ceux qui ont été retenus que ceux qui ne l'ont pas été au cours du processus d'embauche.

Les directions d'école et les directions adjointes se voient également offrir un certain nombre d'occasions d'apprentissage prévus dans les objectifs du plan annuel de croissance et les objectifs des équipes d'apprentissages professionnels dans le cadre de cours de formation des agentes et agents de supervision. Les objectifs pluriannuels de ces activités ont été définis, mais leurs diverses composantes n'ont pas été regroupées dans un plan cohérent de relève et de développement du talent.

Les initiatives actuelles du conseil scolaire en matière de leadership et de planification de la relève visent principalement les postes de leaders scolaires. Le conseil scolaire n'a encore entrepris aucune initiative similaire pour les postes de leadership non scolaires. Le conseil scolaire renforce les capacités de leadership des fonctions non scolaires en aidant les membres du personnel à obtenir des qualifications particulières et en organisant des activités de formation polyvalente. Pour assurer la continuité des opérations, la directrice de l'éducation a également pris des dispositions pour désigner les personnes qui assumeront son rôle lorsqu'elle-même ne sera pas disponible.

Participation des intervenants

À l'aide de sondages et de groupes de discussions, le conseil scolaire a mobilisé activement les intervenants du système pour l'élaboration de son nouveau plan stratégique. Il a également consulté les intervenants dans le cadre de l'examen du fonctionnement du conseil scolaire réalisé il y a quelques années par des consultants externes.

Le conseil scolaire a établi un comité de participation des parents pour favoriser leur engagement. Un mandat définit les activités du comité dont le rôle est de faciliter la participation des parents à l'éducation, de formuler des conseils et de fournir une rétroaction constructive au Conseil.

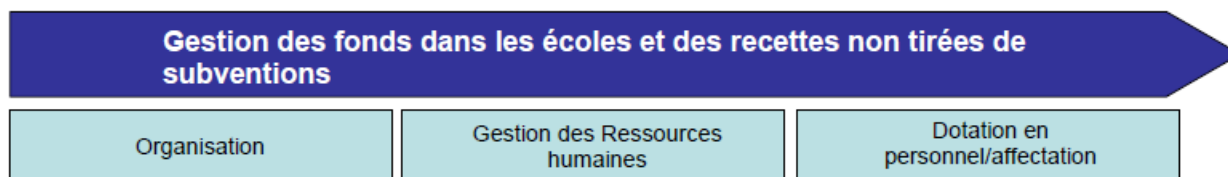
La direction, les agentes et agents de supervision et les administratrices et administrateurs participent activement à de nombreux comités de secteurs et associations à l'échelle régionale et provinciale ainsi qu'à plusieurs groupes de travail du ministère. La directrice de l'éducation siège à un certain nombre de comités, dont le Council of Ontario Directors of Education (CODE) et la Stratégie visant la réussite des élèves du ministère à titre de directrice de l'éducation de langue anglaise de la

Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario (FEEO) et elle est membre de l'Education Research and Development Institute. Les surintendantes et surintendants siègent au Council of Senior Business Officials committee (COSBO), à l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO), et à l'Ontario Public Supervisory Officials Association (OPSOA).

Recommandations :

- Le Conseil devrait documenter son modèle de gestion et définir clairement les rôles et responsabilités des conseillères et conseillers scolaires.
- Le conseil scolaire devrait mettre la dernière main à son plan stratégique pluriannuel et le communiquer en tant que cadre de planification annuelle du service et de tout le système. Le plan opérationnel annuel de l'ensemble du système devrait correspondre au plan stratégique, intégrer les services scolaires et non scolaires, et comporter des objectifs particuliers, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps. Le plan annuel de la direction peut servir de base à l'élaboration du plan opérationnel annuel pour l'ensemble du système.
- Le conseil scolaire devrait adopter un calendrier officiel pour s'assurer que la révision des politiques ne déborde dans aucun cas le cycle prévu de trois à cinq ans.
- La direction devrait afficher l'organigramme de l'administration du conseil scolaire sur son site Web.
- Le conseil scolaire devrait continuer d'élargir ses programmes et activités de développement du leadership. Il devrait élaborer un plan officiel de relève et de développement du talent, en conformité avec le document Planification de la relève pour le leadership et perfectionnement des compétences : Attentes et continuum de mise en œuvre.

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



Une gestion efficace des ressources humaines permet de faire en sorte qu'un nombre suffisant de personnes qualifiées dans l'organisation puisse accomplir les tâches prescrites. Des politiques et modalités sont en place pour assurer le perfectionnement du personnel, par des évaluations du rendement et des services de perfectionnement et de soutien professionnel. Les affectations de personnel dans les écoles et les classes respectent les exigences du ministère sur l'effectif des classes 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 RH comporte des unités clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités respectifs. Il existe un organigramme à jour auquel la population a accès.	Oui
Les cadres supérieurs du service des ressources humaines possèdent les titres professionnels requis (p. ex., professionnel en ressources humaines agréé).	Oui

Surveillance et communication des politiques

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service des RH élabore un plan triennal du service qu'il présente au Conseil chaque automne. Ces objectifs correspondent au plan annuel de la direction pour le conseil scolaire. Le plan du service des RH énonce des priorités majeures pour chacune des années visées. Le plan actuel comporte les priorités suivantes :

- un programme d'encouragement à l'assiduité;

- des exigences concernant les négociations collectives;
- la capacité d'intervention en cas de pandémie;
- un processus d'évaluation du rendement de l'administration;
- des pratiques d'embauche normalisées pour tout le personnel.

L'administratrice des RH s'inspire du plan triennal du service pour élaborer le plan annuel de rendement dont la directrice de l'éducation fait chaque année le suivi et l'évaluation. Le plan de rendement de l'administratrice mentionne des activités, des échéances et des mesures de rendement précises. L'administratrice communique au personnel du service des RH les buts et objectifs généraux pour l'année. Les membres du personnel du service sont ensuite chargés de fixer dans leur plan personnel des buts et objectifs précis appuyant la mise en œuvre des priorités du service. Au cours de l'année, l'administratrice organise régulièrement des réunions avec le personnel des RH pour faire le point et constater les progrès réalisés par rapport aux priorités annuelles du service.

La direction devrait améliorer la planification annuelle du service en élaborant pour celui-ci un plan opérationnel annuel comprenant des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies. Le plan de l'administratrice pourrait servir de base à l'élaboration d'un plan opérationnel distinct pour le service. Le plan devrait être accessible à tous les membres du personnel et aux autres services.

Il y a trois ans, le service des RH a réalisé un vaste sondage auprès des membres du personnel du conseil scolaire pour connaître leur point de vue sur les services qu'il offre. Le service des RH recueille des commentaires sur la satisfaction de la clientèle en assistant régulièrement aux réunions des familles d'écoles. Avant de lancer de nouvelles initiatives, le service des RH réalise un projet pilote pour s'assurer que les processus sont efficaces et répondent aux besoins des intervenants.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Relevant directement de la directrice de l'éducation, l'administratrice des RH est responsable des activités du service. Elle est appuyée par la gestionnaire d'équipe des services de RH et par la surintendante en affectation. Le gestionnaire de l'équipe des RH est chargé des opérations quotidiennes du service. La surintendance en affectation est un poste à temps partiel qui a été créé pour superviser les initiatives de projet des RH.

Le service des RH est responsable du recrutement, de l'embauche et de l'effectif, de la paie, des avantages sociaux, des pensions, des relations de travail, de la santé et de la sécurité, et de la gestion des limitations fonctionnelles.

Le service tient à jour un organigramme et des descriptions de travail à l'intention des membres de son personnel. Une liste de tous les membres du personnel des RH avec leurs titres et responsabilités figure sur l'intranet du conseil scolaire. L'administration devrait publier les coordonnées des membres clés du personnel des RH sur le site Web du conseil scolaire. Les membres du personnel du service des RH possèdent les titres professionnels appropriés et l'expérience pertinente pour remplir leurs tâches respectives.

Surveillance et communication des politiques

Le service des RH est responsable de la mise en œuvre des politiques du conseil scolaire en ce qui touche l'embauche, la santé et la sécurité, le harcèlement, les absences et les départs, et l'encouragement à l'assiduité. Le service compte sur des moyens de contrôle centralisés pour assurer le respect des politiques liées à l'embauche et à la dotation en personnel.

Pour encourager le respect des politiques du Conseil, le service des RH offre surtout aux directions d'école une formation en cours d'emploi sur des aspects essentiels comme la gestion du personnel de soutien et les évaluations de rendement. Le personnel du service assiste régulièrement aux réunions de l'équipe de leadership et des familles d'écoles où l'on prévoit à l'ordre du jour une période de discussion sur les politiques du service des RH ou sur la mise à jour de ses procédures.

3.2 Gestion des Ressources humaines

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

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

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

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

Recrutement et embauche du personnel

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

Relations de travail

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

Processus d'évaluation du rendement des employés

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

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

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

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Le traitement de la paie est séparé des données sur le personnel et les modifications des données sont bien contrôlées.	Oui
La direction des RH a des dossiers actualisés et assure officiellement le suivi des qualifications et de l'expérience du personnel enseignant.	Oui
La direction des RH a mis en œuvre un programme d'équité salariale approuvé qui est 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.	Oui
Les données sur le personnel sont automatiquement synchronisées entre le conseil scolaire et les sociétés externes (c.-à-d. les données du RREO, d'OMERS et des fournisseurs de régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire).	Oui
Des politiques et modalités ont été mises en place afin que les régimes d'avantages sociaux du conseil soient bien gérés.	Oui

Surveillance de la satisfaction du personnel

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

Recrutement et embauche du personnel

Le service des RH annonce les postes vacants sur le site Web du conseil scolaire, sur le site Web *appliqueàl'éducation*, dans diverses écoles et d'autres endroits de l'Upper Grand district, ainsi que dans les journaux locaux et provinciaux. La direction a fait remarquer que le conseil scolaire comptait très peu d'emplois vacants. Il n'est pas nécessaire pour le conseil scolaire de tenir d'autres activités de recrutement pour obtenir un nombre suffisant de candidats qualifiés.

Le conseil scolaire s'est doté d'un certain nombre de politiques en matière d'embauche, comme les vérifications préalables à l'emploi, les vérifications des dossiers de police, et la sélection et le transfert des directions d'école et des directions adjointes. De récentes révisions du processus d'embauche ont permis de rendre les pratiques plus uniformes et équitables dans tout le conseil scolaire.

Lorsqu'une administratrice ou un administrateur d'école constate qu'un poste sera vacant, il l'affiche sur l'intranet et sur le site Web *appliqueàl'éducation*, et en informe le service des RH. L'administratrice ou l'administrateur d'école doit mener des entrevues à l'école avec le personnel enseignant, et vérifier les références de la candidate ou du candidat retenu. Lorsqu'une candidate ou un candidat est sélectionné, l'administratrice ou l'administrateur d'école présente une demande d'embauche au service des RH en indiquant le nom de la candidate ou du candidat. Le service l'autorise ensuite à offrir le poste. L'administratrice ou l'administrateur d'école fournit les documents et les vérifications de référence au service des RH aux fins de vérification des dossiers de police. On distribue les documents décrivant les procédés et les directives d'embauche aux administratrices et administrateurs d'école et aux superviseuses et superviseurs pour les aider tout au long des processus.

C'est essentiellement une agente ou un agent d'administration du service des RH qui gère l'embauche des aides-enseignantes et aides-enseignants, et des employées et employés de bureau ou du personnel technique.

Quant aux postes d'enseignement qui deviennent vacants au cours de l'année, on accorde la priorité aux enseignantes ou enseignants à forfait. Les conventions

collectives garantissent une entrevue aux enseignantes suppléantes ou enseignants suppléants du secondaire qui sont spécialisés ou qualifiés dans un domaine particulier. Chaque été, conformément aux exigences des conventions collectives, le service des RH procède aux entrevues pour dresser la liste des enseignantes suppléantes et enseignants suppléants. Tout au long de l'année, le service des RH vérifie la disponibilité des enseignantes suppléantes et enseignants suppléants pour s'assurer d'en avoir un nombre suffisant.

Relations de travail

Le service des RH a établi de bonnes relations avec les trois syndicats qui représentent les groupes d'employés du conseil scolaire. Il existe un comité des relations de travail pour chacun des cinq groupes d'employés couverts par la Fédération des enseignantes/enseignants des écoles secondaires de l'Ontario (FEESO), deux de ces groupes d'employés appartenant à la Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario (FEEO) et au Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP). Des réunions sont organisées à la demande de l'une ou l'autre des parties. On examine généralement les problèmes de façon officieuse afin de réduire le nombre de réunions officielles. Le service des RH a également travaillé de concert avec les syndicats pour instaurer des mécanismes non officiels de résolution des problèmes avant que ces derniers ne deviennent des griefs.

Le service des RH fournit aux nouvelles administratrices et nouveaux administrateurs un guide sur les droits des employées et employés et sur la façon d'éviter les griefs. De plus, les administratrices et administrateurs reçoivent une formation sur des sujets tels que la gestion du personnel de soutien et les plus récents renseignements sur les droits des employés. Lorsque survient un grief, le personnel du service des RH offre un soutien important aux administratrices et administrateurs d'école et les guide tout au long du processus.

Pendant la négociation des conventions collectives, l'administratrice du service des RH est la négociatrice principale et la porte-parole. L'équipe de soutien est constituée de l'équipe de gestion du groupe d'employés visé et d'autres membres du personnel des RH.

Processus d'évaluation du rendement des employés

Le conseil scolaire a instauré des processus officiels d'évaluation du rendement pour tous les groupes d'employés, sauf le personnel de l'administration. Les politiques et procédures d'évaluation du rendement sont décrites dans un manuel. La direction et les surintendantes et surintendants font l'objet d'un examen annuel. Les directions d'école et les directions adjointes rédigent des plans annuels de croissance, et font l'objet d'une évaluation officielle du rendement tous les trois ans. Quant au personnel enseignant, le conseil scolaire suit le processus d'évaluation du rendement du personnel enseignant

du ministère et le Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE). Le service des RH a aussi instauré récemment un processus d'évaluation annuelle des enseignantes suppléantes et enseignants suppléants à court et à long terme.

L'évaluation du personnel de soutien suit un cycle d'examen de quatre ans et s'effectue selon un modèle unique. Le service des RH a aussi instauré un processus pour évaluer les membres du personnel en période probatoire au cours de leurs trois premiers mois d'emploi.

Chaque processus d'évaluation du rendement est appuyé par un guide énonçant l'objectif, le cycle d'évaluation, le modèle d'évaluation et une description du processus. Le service des RH signale aux administratrices et administrateurs et aux superviseuses et superviseurs les membres du personnel qui doivent être évalués pendant l'année en cours. Tout au long de l'année, le service des RH consulte la liste des employées et employés qui doivent faire l'objet d'une évaluation de rendement pour s'assurer que ces évaluations sont dûment réalisées dans les délais prévus.

Les directions d'école qui attribuent une cote insatisfaisant à une enseignante ou un enseignant dans le cadre de son évaluation de rendement collaborent avec la surintendance de l'éducation concernée et le service des RH pour déterminer les mesures de soutien nécessaires. La direction d'école et la surintendance de l'éducation sont chargées de communiquer les résultats d'évaluation aux membres du personnel. Les syndicats et le service des RH interviennent directement dans les rares cas où l'on prévoit que le rendement d'une employée ou d'un employé entraînera une mise à pied.

Le service des RH dispose de politiques et de procédures pour reconnaître et résoudre les cas de rendement insuffisant et les problèmes disciplinaires. Un rendement insuffisant entraîne des mesures correctives dans le cadre du processus d'évaluation du rendement, alors que les problèmes de comportement d'une employée ou d'un employé suivent un processus disciplinaire défini. Le nouveau guide des directions d'école pour la gestion du personnel de soutien comprend une section décrivant le processus disciplinaire graduel qui lui est applicable. Le service des RH a récemment tenu un atelier avec les directions d'école pour examiner le processus disciplinaire applicable au personnel enseignant.

Le Conseil doit approuver le congédiement d'un membre du personnel enseignant. Les conseillères et conseillers scolaires sont également avisés du congédiement d'un membre du personnel de soutien qui pourrait avoir des répercussions pour le conseil scolaire.

Le service des RH compte à son service un coordonnateur du perfectionnement du personnel qui est responsable des programmes de perfectionnement professionnel. Il incombe au service des RH d'organiser certains des cours obligatoires de formation et

de perfectionnement professionnel. Le service publie en ligne un catalogue des cours offerts dans le cadre du programme de perfectionnement professionnel du conseil scolaire. D'autres services coordonnent le perfectionnement professionnel et la formation spécialisés pour divers groupes d'employés. Par exemple, les services chargés de programmes assurent la gestion de la plupart des programmes de perfectionnement professionnel visant le personnel enseignant.

On offre à tous les membres du personnel de soutien au moins une journée de perfectionnement professionnel par année. Ces journées sont planifiées en consultation avec le syndicat concerné. À la fin des séances de formation, le service des RH procède à un sondage auprès des participants pour recueillir leurs commentaires et glaner des idées pour d'autres journées de perfectionnement professionnel.

Le conseil scolaire profite des autres occasions officielles ou non pour offrir de la formation et du perfectionnement professionnel. Un important volet de formation en gestion est offert en cours d'emploi dans le cadre de diverses initiatives, comme le programme d'encouragement à l'assiduité. Le service des RH se sert également des réunions tenues par l'équipe de leadership et par les familles d'écoles pour former les membres de l'administration. Le conseil scolaire encourage également le personnel à assister à des conférences données par des professionnels de leur domaine.

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

Un système efficace de gestion de l'assiduité combine des politiques et des procédures, des systèmes de renseignements permettant 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.

Le conseil scolaire utilise un système électronique de suivi des présences pour consigner les absences et aviser le personnel de remplacement. Un employé du service des RH est responsable de la formation et du soutien ayant trait au système électronique.

Le conseil scolaire a établi un certain nombre de codes d'absence qui permet de différencier les différents types d'absence et d'en faire le suivi. Le système de suivi des présences est intégré au système des RH et permet de contrôler les absences de chaque employé. Le service des RH contrôle toutes les absences de chaque groupe d'employés pour dégager les tendances en matière d'assiduité. L'adjointe ou adjoint à la gestion des limitations fonctionnelles présente un rapport mensuel des absences du personnel à chaque superviseure ou superviseur. Elle ou il y signale toutes les absences survenues jusqu'à ce jour pour l'année scolaire en cours et fournit assez de

précisions à la superviseure ou au superviseur pour lui permettre d'analyser les tendances en matière d'assiduité pour chacun des employés.

Le conseil scolaire a instauré un programme d'encouragement à l'assiduité (assorti d'un manuel de politiques et procédures) pour promouvoir une présence régulière au travail. Relevant du gestionnaire des limitations fonctionnelles, le programme d'encouragement à l'assiduité est un programme de soutien visant à sensibiliser le personnel à une utilisation appropriée des codes d'absence et offre le réaménagement des horaires de travail.

Le Programme d'intervention précoce en milieu de travail du conseil scolaire permet d'identifier et de soutenir les employés qui s'absentent de leur poste pendant cinq jours consécutifs. Le nouveau programme d'encouragement à l'assiduité fait suite au Programme d'intervention précoce en milieu de travail qui permet d'identifier les employés régulièrement absents du travail et de leur venir en aide. Le conseil scolaire s'est aussi doté d'un certain nombre de programmes de soutien, comme les programmes préventifs de bien-être et les programmes de retour précoce au travail et d'aide aux employés dans le cadre desquels on appuie les membres du personnel identifiés par le programme d'encouragement à l'assiduité.

Le programme d'encouragement à l'assiduité a été élaboré avec l'aide de consultants externes qui ont donné une formation en orientation aux superviseures et superviseurs. Le programme a débuté l'an dernier à titre de projet pilote dans quatre écoles, et il est en cours d'implantation dans tout le conseil scolaire. Le service des RH offre aux superviseures et superviseurs une formation et un soutien complets comprenant une séance d'un jour sur les objectifs et les principes fondamentaux du programme, la détermination des responsabilités, et un volet d'orientation sur les outils et modèles qui leur sont offerts comme appuis. Il existe également un guide détaillé à l'intention des superviseures ou superviseurs.

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

Le service des RH est responsable des dossiers du personnel et des fonctions liées à la paie. Pour assurer la séparation des tâches, le service des RH a restreint l'accès au module de la paie aux membres de son personnel qui sont responsables des dossiers des employées et employés. Les préposées et préposés à la paie n'ont pas accès aux modules des RH qui contiennent des renseignements personnels.

Tous les employés du conseil scolaire sont payés par dépôt direct et reçoivent leurs talons de chèque par voie électronique. Le service cherche des moyens d'améliorer encore l'efficacité du processus de la paie en éliminant les feuilles de présence remplies à la main et la saisie des données sur les absences à l'aide du système de suivi des présences.

L'agente ou l'agent d'administration du personnel enseignant est responsable de la classification de tous les postes. Les enseignantes et enseignants présentent à l'agente ou à l'agent d'administration les évaluations du Conseil ontarien d'évaluation des qualifications (COEQ) qui vérifie les qualifications dans la base de données de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (OEEQ) et modifie les dossiers des membres du personnel en conséquence. Ces dossiers sont mis à jour à l'aide des données fournies par l'OEEQ lorsqu'il y a de nouvelles embauches ou lorsqu'une employée ou un employé signale un changement.

Le conseil scolaire a mis à jour des plans d'équité salariale pour toutes les catégories de personnel, à l'exception des aides-enseignantes et aides-enseignants et du personnel professionnel des services aux élèves. Des négociations sont en cours entre le service des RH et le syndicat pour mettre au point des plans d'équité salariale. La direction a signalé que l'on n'avait pas complété les plans d'équité salariale pour les aides-enseignantes et aides-enseignants et pour le personnel professionnel des services aux élèves, ce qui expose le conseil scolaire à un risque financier. L'agente ou l'agent d'administration du personnel de soutien est chargé d'examiner tous les ajustements de salaire, et assiste à toutes les négociations de conventions collectives pour y relever les répercussions éventuelles sur l'équité salariale. Le conseil scolaire ne rapporte aucun grief en attente ayant trait à l'équité salariale.

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Le service des RH est responsable de la gestion du régime d'avantages sociaux du conseil scolaire. Le syndicat des enseignantes et enseignants du secondaire possède et gère un régime d'avantages sociaux pour ses membres qui ne contribuent à celui du conseil scolaire. Le syndicat des enseignantes et enseignants de l'élémentaire gère un régime d'invalidité de longue durée pour ses membres. Les enseignantes et enseignants de l'élémentaire contribuent au régime d'assurance-vie, médicale et dentaire du conseil scolaire. Le service des RH compte deux agentes ou agents d'administration des régimes d'avantages sociaux, un pour les enseignantes et enseignants et l'autre pour le personnel de soutien. Il compte aussi un responsable des plans de retraites qui gère les régimes d'avantages sociaux et de retraite, et reste en rapport avec les fournisseurs des régimes et les consultants.

Le conseil scolaire retient les services d'une consultante ou d'un consultant externe spécialisé en avantages sociaux pour procéder à une vérification annuelle de conformité des compagnies d'assurances. La consultante ou le consultant spécialisé en avantages sociaux compare les nouvelles conventions collectives au régime d'assurance, pour s'assurer que le contrat du fournisseur tient compte de toute modification à la couverture. La consultante ou le consultant procède chaque année à un examen des rapports de demandes de prestations pour vérifier la justesse des demandes, cerner les tendances d'une année à l'autre dans chaque catégorie de

demandes, formuler des recommandations et fournir des observations administratives en continues à l'administration du conseil scolaire. La consultante ou le consultant fournit aussi un soutien pendant la négociation des conventions collectives.

Le dernier appel d'offres du conseil scolaire pour un fournisseur de régime d'avantages sociaux remonte à 2000. Lors du renouvellement annuel, la consultante ou le consultant spécialisé en avantages sociaux du conseil scolaire compare les frais administratifs pour s'assurer que les conditions financières demeurent concurrentielles par rapport à l'importance du groupe, de même que le mode souscription et la situation financière du régime.

Lors du processus d'élaboration du budget et au moment de la ratification des conventions collectives, l'administration présente au Conseil les modifications aux régimes d'avantages sociaux et leurs coûts. Le conseil scolaire ne procède pas régulièrement à des exercices de comparaison, mais il a participé au sondage de l'OASBO sur les régimes d'avantages sociaux et leurs coûts.

Il incombe aux agentes ou agents d'administration des régimes d'avantages sociaux et de retraite de communiquer les données sur les membres du personnel aux fournisseurs externes. L'agente ou l'agent d'administration du régime de retraite transmet manuellement aux deux semaines les renseignements sur les enseignantes et enseignants au Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (RREO), résout les divergences et fait le rapprochement entre les dossiers des employées et employés. Les données sur les membres du personnel sont synchronisées avec celles du Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario (RREMO) par les pratiques habituelles de production de rapports sur les transferts mensuels, les ajustements et les achats de services. Dans le cadre du processus d'embauche, le service des RH dispose de processus pour inscrire les nouveaux membres du personnel auprès des fournisseurs externes de régimes d'assurance et de retraite.

Le service des RH compte sur un gestionnaire des cas d'invalidité responsable des programmes d'invalidité de longue durée, des demandes de prestations à la CSPAAAT, des programmes de soutien aux personnes handicapées, et du programme d'aide aux employés (PAE).

Surveillance de la satisfaction du personnel

Dans le passé, le conseil scolaire a effectué des enquêtes ciblées auprès du personnel, mais il n'a pas établi de processus systématique et périodique de sondage auprès des employés. On a également procédé à des entrevues de fin d'emploi avec certains membres du personnel. Ces entrevues ne sont pas réalisées de façon constante. Les entrevues de fin d'emploi permettraient à la direction de recueillir des données de grande valeur pour le perfectionnement professionnel et de précieux renseignements

sur les politiques touchant les relations de travail futures. Les enquêtes sur la satisfaction du personnel et les entrevues de fin d'emploi permettraient d'obtenir des données pouvant contribuer à l'élaboration des politiques en matière de ressources humaines, et à l'amélioration des programmes et processus.

Recommandations :

- La direction devrait élaborer un mécanisme permettant d'évaluer l'efficacité du programme d'encouragement à l'assiduité et d'en rendre compte à l'administration principale et au Conseil.
- La direction devrait terminer la mise à jour du programme d'équité salariale pour tous les groupes d'employés du conseil scolaire
- La direction devrait effectuer périodiquement des sondages confidentiels auprès du personnel dans le but d'améliorer la communication avec le personnel et d'utiliser les renseignements ainsi obtenus dans les plans de perfectionnement professionnel et les politiques du service des RH.
- La direction devrait effectuer des entrevues de fin d'emploi avec tous les groupes d'employés pour connaître leur point de vue sur les politiques des RH et sur les améliorations à apporter à ses processus et programmes.

3.3 Dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles

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

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

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

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

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

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

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

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

Le conseil scolaire ne s'est pas doté de politiques officielles pour la planification des besoins en ressources humaines et l'affectation du personnel, sauf en ce qui touche la dotation en personnel pour l'éducation de l'enfance en difficulté. Le service des RH, appuyé par les services de la planification, des finances et du programme, est chargé d'élaborer le modèle d'affectation annuelle du personnel. Le modèle tient compte des exigences de la convention collective, des lignes directrices du ministère (c'est-à-dire, la réduction de l'effectif des classes au primaire (RECP), etc.) et des formules établies par le Conseil.

Pour déterminer le modèle de dotation du personnel au palier élémentaire, chaque direction d'école est tenue de soumettre des prévisions à la surintendance de l'éducation responsable de la dotation en personnel des écoles élémentaires. Ces

prévisions sont mises à jour par la surintendance et saisies dans un logiciel de dotation en personnel en même temps que les paramètres obligatoires du ministère quant à l'effectif des classes à l'élémentaire afin de déterminer les besoins de personnel enseignant équivalent temps plein (ETP).

Les surintendances utilisent des feuilles de calcul (créées par le service des RH) comportant des formules de dotation en personnel pour déterminer le nombre réel d'enseignantes et d'enseignants nécessaires, le temps de planification, le nombre d'employées et employés de la bibliothèque, d'enseignantes-bibliothécaires et enseignants-bibliothécaires, et d'enseignantes et enseignants du français, en tenant compte des formules d'inscription et des exigences des conventions collectives. Le service du programme est chargé de déterminer le nombre d'enseignantes et enseignants d'anglais langue seconde, de membres du personnel pour les classes distinctes et du personnel-ressource. L'affectation du personnel est généralement fondée sur celle de l'année précédente, à laquelle on apporte certains ajustements en fonction des prévisions d'effectifs. De plus, le service des RH retient un certain nombre de membres du personnel pour les affecter en septembre si nécessaire, selon l'effectif réel des élèves et sa répartition. Une fois le plan de dotation mis au point, il est transmis au syndicat et à un comité de dotation en personnel des écoles élémentaires comptant des représentants du syndicat et chargé de l'affectation du personnel.

Le modèle de dotation en personnel du palier secondaire suit un processus et un calendrier similaires. Les directrices et directeurs d'école secondaire sont tenus de soumettre leurs prévisions en matière d'effectif, qui sont utilisées pour décider du nombre nécessaire d'enseignantes et enseignants, d'employées et employés de la bibliothèque et de membres du personnel pour l'enfance en difficulté. Au palier secondaire, un comité de dotation en personnel composé de directions d'école, de surintendances et de représentants syndicaux est chargé de doter les écoles en personnel en fonction du modèle d'affectation.

La dotation en ce qui a trait aux administratrices et administrateurs d'écoles est fondée sur l'effectif, avec certains ajustements. En général, on utilise le modèle d'affectation habituelle. De façon similaire, l'affectation du personnel de soutien est conforme aux conventions collectives ou fondée sur celle de l'année précédente. Pour veiller au respect des conventions collectives, le conseil scolaire a formé des comités de dotation en personnel pour les membres du SCFP, le personnel spécialisé des services aux élèves, les aides-enseignantes et aides-enseignants, le personnel de bureau et le personnel technique. Toute modification au niveau de dotation en personnel de soutien passe par l'approbation du comité exécutif.

Le modèle définitif de dotation en personnel est transmis au service des finances qui l'inscrit au budget. Le service des RH établit et communique d'avance le calendrier de la dotation en personnel. En février ou en mars, on recueille les prévisions d'effectifs

des directions d'école pour élaborer le modèle d'affectation du personnel en mars ou avril, et affecter le personnel en mai ou juin. En avril, le service des RH soumet à l'examen du Conseil un modèle préliminaire de dotation en personnel. En septembre, le service des RH présente au Conseil un rapport à jour sur l'effectif et la dotation en personnel pour lui rendre compte de l'effectif réel.

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

Le service des ressources humaines a instauré pour le processus d'embauche des moyens de contrôle centralisé lui permettant de veiller au respect du processus d'affectation du personnel. Les comités du personnel des paliers élémentaire et secondaire sont chargés de procéder à la dotation en personnel selon le modèle d'affectation. À la fin du processus de dotation, le personnel des RH examine le nombre de postes vacants pour lesquels de nouvelles embauches sont nécessaires. Les postes vacants chez le personnel enseignant sont pourvus par la direction d'école, mais seulement avec l'approbation du service des RH qui vérifie si un poste est ouvert conformément au modèle approuvé de dotation du personnel.

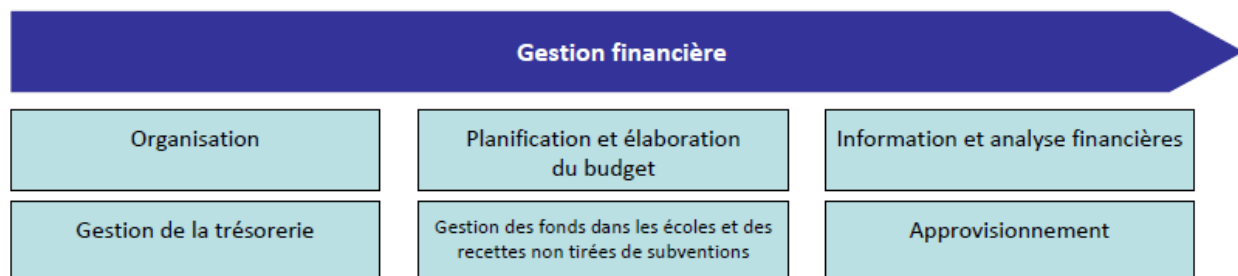
En septembre, le service des RH vérifie le nombre réel d'inscriptions et décide s'il est nécessaire d'affecter les membres du personnel de réserve afin de répondre aux changements survenus en ce qui a trait à l'effectif ou à la répartition initialement prévus. Quant au palier secondaire, selon l'effectif, on peut ajuster le niveau de dotation en septembre et en octobre, et de nouveau au début du second semestre. En septembre, le service des RH présente au Conseil une mise à jour de la dotation en personnel indiquant les écarts par rapport au modèle initial.

Tout au long de l'année, le service des RH collabore étroitement avec le service des finances pour s'assurer que les données sur la paie des enseignantes et enseignants de l'élémentaire correspondent au budget approuvé. La direction compte instaurer le même processus pour les autres groupes d'employés et l'inclure aux rapports financiers intermédiaires présentés au Conseil.

Recommandations :

- La direction devrait appuyer la planification des besoins en ressources humaines et l'affectation du personnel sur des politiques et procédures officielles.
- La direction devrait continuer d'instaurer un processus permettant de contrôler et de comparer l'effectif et les salaires réels par rapport au budget approuvé pour tous les groupes d'employés, et fournir des rapports périodiques à l'administration principale et au Conseil.

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 d'établir le budget annuel dans les limites prévues par les lignes directrices liées aux fonds affectés par le ministère et de s'assurer qu'il reflète les 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 à vérifier si elles correspondent aux objectifs prévus en ce qui concerne le rendement des élèves;
- déterminer si le service des finances appuie tous les buts et priorités et les obligations de rendre compte établis par le conseil scolaire;
- évaluer l'efficience et l'efficacité de la structure du service et à déterminer si les rôles et responsabilités appuient les principales fonctions, 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.	Oui

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Surveillance et communication des politiques

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

En 2008-2009, le service des finances a commencé à élaborer un plan opérationnel triennal officiel du service. La directrice de l'éducation fixe les buts et objectifs annuels du conseil scolaire. Le service des finances a défini ses propres buts et objectifs en

fonction des priorités établies par la directrice. Les gestionnaires du service fixent également des objectifs pour leurs domaines fonctionnels.

Le plan actuel du service des finances comprend des objectifs ayant trait aux aspects suivants :

- Un consortium de transport pour harmoniser les distances de marche.
- L'examen des installations et le projet de maternelles à temps plein par le personnel du service de planification.
- L'obligation des membres du service des achats de se conformer aux exigences des Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement.
- L'amélioration de l'efficacité par le recours à des processus électroniques, la mise en œuvre d'une nouvelle politique sur les fonds générés par les écoles et la prestation d'une formation à ce sujet par le personnel de la comptabilité et des comptes fournisseurs.
- La préparation de rapports financiers intermédiaires par le personnel affecté au budget.
- La révision de la politique et du guide par le personnel affecté à l'utilisation des écoles par la communauté de réviser et l'exploration des possibilités de recourir à un système électronique de gestion.

Le plan du service énonce les buts et objectifs généraux pour chaque secteur de ce dernier. La direction devrait l'améliorer en y ajoutant des activités assorties d'objectifs mesurables, d'échéances précises et de responsabilités définies.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

La surintendance du service des finances relève directement de la directrice de l'éducation. C'est au gestionnaire de l'information budgétaire et financière qu'il incombe de rendre compte de la gestion. Son rôle est clairement distinct de celui de la contrôleur des finances qui autorise les dépenses. Les rôles et responsabilités des membres du service des finances sont clairement définis dans les descriptions de travail.

Le service a clairement défini les rôles et responsabilités des membres de son personnel. Le service des finances est responsable de la comptabilité et des comptes créditeurs, des achats, de la préparation du budget et des rapports financiers, de l'utilisation des écoles par la communauté et de la planification. Le service des finances est aussi responsable du consortium de transport.

Le service des finances rend compte de la plupart des activités financières au comité des opérations commerciales du Conseil. Il rend compte au comité de liaison budgétaire sur toutes les questions touchant l'élaboration, les approbations et les vérifications du budget.

Il existe un organigramme à jour du service. Les coordonnées des principaux membres du personnel du service des achats sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. La direction devrait publier les coordonnées des principaux membres du service des finances sur le site Web du conseil scolaire.

Les membres du personnel des finances possèdent les qualifications professionnelles voulues et une expérience de travail pertinente pour remplir leurs rôles respectifs.

Surveillance et communication des politiques

Le service des finances est responsable des politiques visant les fonds provenant des écoles, l'utilisation des installations par la collectivité, les achats, le remboursement des dépenses, les cartes de crédit professionnelles, le transport, l'examen des installations, l'aliénation des biens du conseil scolaire, et l'affectation des surplus du budget de fonctionnement.

Le service des finances donne aux administratrices et administrateurs scolaires une formation en cours d'emploi sur divers processus financiers. Avant le début de chaque année scolaire, le service des finances prend une demi-journée pour examiner les politiques financières avec les membres du personnel administratif ainsi que les processus permettant de s'y conformer. Lors des réunions mensuelles des familles d'écoles, des périodes libres sont également prévues pour aborder des questions financières avec le personnel des finances.

Le service des finances a instauré un certain nombre de moyens de contrôle centralisé pour l'approvisionnement, l'utilisation de cartes de crédit professionnelles et le remboursement des frais. Le responsable des achats examine ces processus et assure leur conformité aux politiques du Conseil. Le service des finances a instauré un système de mesures correctives en trois étapes en cas de non-conformité aux politiques financières. La première étape est un avis qui décrit l'infraction à la politique. Une seconde infraction à la politique entraîne l'envoi d'un avis écrit à la superviseure ou au superviseur du membre du personnel concerné. À la troisième infraction, le membre du personnel doit assister à une séance de formation de rattrapage.

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

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

Processus d'élaboration du budget annuel

Chaque année, le conseil scolaire suit un processus standard pour élaborer le budget annuel. On communique le processus d'élaboration du budget aux conseillères et conseillers scolaires et à l'administration principale avant le début de chaque cycle budgétaire, en février. La communication du processus aux membres du personnel comprend une vue d'ensemble de la situation budgétaire pour attirer leur attention sur les pressions financières, comme la baisse des effectifs et les effets du ralentissement économique.

En mars, le conseil scolaire commence à élaborer le volet du budget concernant les dépenses. Lorsque les Subventions pour les besoins des élèves (SBE) ont été annoncées, on calcule le montant des revenus et l'on révisé les dépenses pour atteindre un équilibre. Pour élaborer le budget, on s'appuie sur les principes directeurs établis par le Conseil, le financement reçu grâce aux Subventions pour les besoins des élèves et les exigences des conventions collectives. Les priorités du système sont déterminées par les principes directeurs établis par les conseillères et conseillers scolaires. Le Conseil revoit ces priorités chaque année.

Cependant, la direction a fait remarquer qu'avec le temps, le Conseil n'a pas beaucoup modifié les priorités. Tout au long du processus d'élaboration du budget, l'administration principale suit les lignes directrices pour prendre ses décisions. Les conseillères et conseillers scolaires s'y réfèrent également pour réviser le budget et en approuver la version définitive. Par exemple, la direction a souligné s'être inspirée des principes directeurs du Conseil au cours des dernières années, pour gonfler les dépenses prévues pour l'éducation de l'enfance en difficulté et de sous-utiliser les fonds prévus pour l'administration.

Chaque responsable budgétaire est tenu de réviser et de présenter son budget en mars. Le service des finances prépare et distribue l'ensemble des documents budgétaires qui comprend (pour chaque compte) les montants prévus et les montants réels de l'année précédente, et les montants prévus au budget de l'année actuelle avec les résultats depuis le début de l'année. Quant aux postes non liées à la dotation, les responsables budgétaires peuvent présenter des demandes et justifications pour réaffecter des montants prévus au budget dans les codes de comptes du service. Si le montant initial du budget est toujours valide, c'est lui qu'on utilise.

Un responsable budgétaire peut être autorisé à augmenter les dépenses ou être invité à limiter les demandes de fonds. Pour les dépenses variables, comme le déneigement ou les services publics, la meilleure estimation est fondée sur les dépenses de l'année précédente. En mai, la directrice de l'éducation et le service des finances se réunissent avec chaque service et passent en revue les budgets de l'année précédente, ceux de l'année en cours ainsi que les dépenses courantes, pour en demander la justification et pour relever tout écart ou toute possibilité de réduire les montants inscrits à chaque poste du budget. Les services qui ont besoin de financement complémentaire doivent présenter demande au comité exécutif en utilisant le formulaire prévu à cette fin.

Une fois la SBE attribuée, le service des finances compare les recettes et le financement alloué au conseil scolaire par rapport au nombre d'élèves et comparativement à d'autres conseils. Les résultats de cet exercice de comparaison sont communiqués à l'ensemble des comités du budget, aux cadres supérieurs et aux conseillères et conseillers scolaires. Lorsque la SBE est connue, le service des finances rencontre les syndicats pour leur faire part des contraintes qui sont envisagées en matière de dotation en personnel et de leurs effets prévisibles. En juin, le comité budgétaire du Conseil reçoit la version définitive du budget que l'on soumet à son approbation.

Bien que le service de planification prépare des prévisions pluriannuelles en ce qui a trait aux effectifs, des dernières ne sont utilisées que pour planifier les installations à long terme. Les prévisions utilisées dans le processus budgétaire, s'inspirent des prévisions qui émanent des directions d'école et sont compilées et ajustées par une surintendante ou un surintendant de l'éducation chargée de la coordination en mars. Les prévisions d'effectifs servent à définir les modèles d'affectation du personnel et à déterminer le nombre de membres du personnel qui sera affecté dans les classes. Pour tous les autres membres du personnel, l'affectation s'effectue selon les tendances établies. En septembre, on calcule et on rapporte l'effectif réel. Tout au long de l'année, le service des finances observe les tendances en comparant de mois en mois l'effectif actuel de chaque école pour chaque année d'études avec les données du mois antérieur et les inscriptions de septembre.

Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire

Tout au long du processus d'élaboration du budget, la direction cerne des restrictions budgétaires particulières qu'elle intègre au budget. Elle communique au comité de liaison budgétaire les hausses des dépenses déjà connues, de même que les dépenses éventuelles non prévues au budget. Les surplus sont versés dans une réserve pour imprévus. Toute utilisation des fonds en réserve est consignée et approuvée dans les états financiers. Au moment de formuler les prévisions budgétaires révisées, on note tout ajustement apporté au budget à titre d'information seulement, et l'approbation du Conseil n'est pas nécessaire.

Tout au long de l'année, la direction relève les écarts budgétaires importants ainsi que les dépenses imprévues à la lumière des rapports financiers intermédiaires trimestriels. L'examen et l'analyse des écarts budgétaires constituent un mécanisme essentiel pour signaler les risques budgétaires aux conseillères et conseillers scolaires. Grâce à ce processus, ceux-ci sont en mesure d'obtenir une évaluation éclairée des risques budgétaires importants auxquels le conseil scolaire est exposé. Par contre, la direction a souligné que l'examen des risques budgétaires n'est pas consigné dans un rapport qui résume la nature des risques, leur degré de probabilité, leurs répercussions éventuelles et les stratégies d'atténuation proposées...

Voici des suggestions pour améliorer le processus de signalement des risques liés au budget :

Le processus pour présenter une stratégie d'atténuation des risques varie considérablement d'un conseil scolaire à l'autre. Un processus plus efficace comprendrait la préparation de documents officiels pour les éléments suivants :

Au début du cycle budgétaire :

- Le signalement de dépenses importantes qui ne sont pas expressément indiquées dans le budget, mais peuvent survenir en raison de circonstances imprévues.
- Une évaluation de la probabilité que chaque risque lié au budget se réalise et, le cas échéant, la quantification de ses effets sur le budget.
- Les stratégies d'atténuation proposées afin de réduire la probabilité que chacun des risques liés au budget se réalise et, le cas échéant, des mesures d'intervention.

Tout au long du cycle budgétaire :

- Le signalement périodique des écarts budgétaires importants pouvant nuire aux résultats financiers du conseil scolaire (cet élément peut être communiqué dans les rapports financiers intermédiaires).
- Une mise à jour officielle sur la probabilité que chaque risque lié au budget cerné au début du cycle budgétaire se réalise, et sur la quantification de ses effets.
- Tous les nouveaux risques liés au budget.

Le degré de précision du plan d'atténuation des risques liés au budget dépendrait des préférences de la direction et du Conseil. Il devrait à tout le moins comprendre un résumé des éléments susmentionnés présenté sous forme de tableau. Des documents

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

Recommandation :

- La direction devrait améliorer le processus de présentation de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant les étapes proposées dans la section 4.2 du présent rapport. L'élaboration d'un plan unique de gestion des risques et de rapport à leur sujet permettrait de répertorier régulièrement tous les risques importants et de prévoir des stratégies pour atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés.

4.3 Information et analyse financières

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

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

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

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

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

Rapports financiers intermédiaires et annuels

Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières	Preuve de l'adoption?
Les rapports financiers intermédiaires sont suffisamment détaillés (relèvent les écarts par rapport au budget, les comparent à des références appropriées et	Non

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

Vérification

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

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

Le conseil scolaire possède un système intégré d'information financière qui fournit à temps des renseignements utiles et précis à la direction. Le système est constitué des modules suivants : grand livre général (GLG), paie, ressources humaines, comptes créditeurs et achats. On attribue des codes du GLG à chacun des responsables budgétaires. La structure des nouveaux comptes du GLG est soumise à l'approbation de la contrôleur des finances. Le conseil scolaire et des représentants d'autres conseils scolaires de l'Ontario constituent un groupe d'utilisateurs chargé de signaler au fournisseur les problèmes du système et les améliorations possibles.

Rapports financiers intermédiaires et annuels

Le service des finances présente tous les trimestres des rapports financiers intermédiaires au Conseil. Le processus de production de rapports financiers intermédiaires a récemment été modifié par l'adoption d'un nouveau modèle conforme aux directives du Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP) établis par le ministère. Le nouveau modèle compare les données réelles avec celles prévues au budget pour indiquer les écarts en pourcentage, une comparaison avec les données réelles de l'année précédente et contient aussi des notes explicatives pour les écarts

importants. Le service des finances réduit également la fréquence de production des rapports à trois par année, soit les estimations révisées, les résultats de la fin mars et ceux de fin d'année.

La surintendante des finances est responsable des rapports financiers intermédiaires, mais ceux-ci ne sont pas assujettis à un processus officiel de signature. Chaque année, la surintendante des finances rencontre les conseillères et conseillers scolaires pour examiner le budget détaillé et leur fournir les données nécessaires pour approuver le budget et analyser les rapports intermédiaires.

La contrôlease des finances fournit aussi à chaque responsable budgétaire un rapport mensuel comparant les montants prévus au budget et les dépenses engagées jusqu'à ce jour. Chaque responsable budgétaire répond de son propre budget et de ses propres dépenses. La contrôlease des finances s'assure de l'exactitude des données entrées dans le système.

Le directeur du budget coordonne le processus de clôture de l'exercice et s'assure que tous les rapports sont présentés au ministère dans les délais prévus.

Vérification

Le conseil scolaire n'a pas de fonction de vérification interne autonome. C'est pourquoi il ne dispose d'aucun plan officiel de vérification interne. Il est au courant de la directive du ministère sur la vérification interne, et compte la suivre de près.

Le comité de liaison du budget du Conseil joue le rôle de comité de vérification et assume la responsabilité des vérifications externes. Ce comité est formé de cinq membres du Conseil, mais ne compte aucun conseiller externe indépendant.

En plus des changements importants des dernières années dans le domaine de la comptabilité, la complexité des états financiers annuels augmente. Les membres du comité de vérification doivent comprendre en quoi consistent des processus rigoureux de contrôle opérationnel et de comptabilité interne. Les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient nommer au comité de vérification des membres externes qui agiraient à titre de conseillères et de conseillers. Ces derniers ne seraient pas des membres votants, puisque la loi actuelle n'autorise que les conseillères et conseillers scolaires à voter au sein des comités permanents du Conseil. Les membres externes pourraient exercer la profession de comptable ou d'avocat, entre autres, selon les besoins et le mandat du comité. Le Conseil prévoit suivre la directive du ministère et annoncer des postes externes au comité de vérification après les prochaines élections.

Les vérificateurs externes présentent leur plan annuel et leur rapport au comité du budget. Au cours des trois dernières années, les vérificateurs externes ont formulé une opinion sans réserve au Conseil et ne lui ont pas fourni de lettres de recommandations.

La direction devrait demander aux vérificateurs externes une lettre de recommandations officielle, conformément aux principales pratiques en matière de vérification.

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. En créant des comités de vérification, les modifications favorisent également les pratiques de bonne gouvernance et une saine gestion financière. Maintenant que la loi a été adoptée, le ministère entend instaurer un règlement encadrant la composition de ces comités et les exigences qu'ils doivent respecter.

Recommandations :

- La direction devrait achever et mettre en œuvre le processus révisé d'établissement de rapports financiers intérimaires conforme aux recommandations formulées par le Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP).³
- Le conseil scolaire devrait adopter des procédures d'approbation des rapports financiers intérimaires et mettre en place un processus de signature officielle de ces rapports par la haute direction.
- La direction devrait instaurer une fonction de vérification interne tenant compte de la nouvelle directive du ministère à cet égard.
- La direction devrait s'assurer que les plans de vérification interne et externe s'appuient clairement sur des documents et que la direction prend des mesures suite aux recommandations formulées dans les rapports de vérification.
- Les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient former un comité de vérification comptant des consultantes et consultants externes, conformément à la nouvelle orientation du ministère sur la vérification interne.

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;

³ Note de service du 16 septembre 2009 du ministère de l'Éducation

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

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

Gestion de l'encaisse et des investissements

Principales pratiques liées à la gestion de la trésorerie	Preuve de l'adoption?
Existence d'un processus de gestion de l'encaisse qui permet de maximiser les recettes en intérêts et d'effectuer des investissements à court terme, lorsque ceux-ci sont judicieux, pour veiller à ce que les frais de service de la dette puissent être payés à échéance.	Oui
Les activités de gestion de l'encaisse sont regroupées dans un seul établissement financier.	Oui
La direction communique périodiquement au conseil les résultats des activités d'investissement et la politique d'investissement approuvée en vertu de la <i>Loi sur l'éducation</i> .	Non
La direction compare périodiquement les conditions bancaires du conseil 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 service des finances a établi des modalités efficaces de gestion de l'encaisse. Il compare périodiquement les taux de rendement des investissements à court terme au taux d'intérêt courant du compte de fonctionnement pour permettre au conseil scolaire de maximiser ses recettes en intérêt générées par les liquidités oisives. La contrôlease des finances est responsable du suivi et de la gestion de l'encaisse. La prévision des flux de trésorerie est évaluée deux fois par année.

Le service des finances utilise un modèle de liquidités du capital pour contrôler la dette à long terme et évaluer les effets de différents scénarios pour s'assurer que les frais de service de la dette peuvent être payés à échéance. Cette formule de suivi sert à planifier le financement à long terme et à proposer au comité du plan d'action

stratégique pour les installations des options en matière d'investissement dans les immobilisations.

Un analyste de la comptabilité du service des finances est chargé d'effectuer des rapprochements bancaires mensuels approuvés par la contrôleuse des finances pour assurer une séparation des tâches appropriée. Le conseil scolaire n'a qu'un seul compte bancaire. Sans y être contraintes, les écoles sont invitées à utiliser les services de la banque du conseil scolaire pour leurs propres comptes.

Le conseil scolaire n'a effectué aucun investissement et ne s'est doté d'aucune politique à cet effet. À titre de trésorière du Conseil, la directrice de l'Éducation lui rend compte verbalement des revenus d'intérêt. Par l'intermédiaire de l'Ontario School Board Financing Corporation (OSBFC), le conseil scolaire détient plusieurs débentures qui ont été intégrées à l'analyse de la dette d'immobilisations à long terme. La situation des fonds d'amortissement fait partie d'un bilan des immobilisations qui est présenté au Conseil au moins une fois par année.

Le conseil scolaire participe périodiquement à des études comparatives portant sur les conditions financières des conseils scolaires réalisées par l'OASBO. Depuis de nombreuses années, le conseil scolaire fait affaire avec son fournisseur actuel de services bancaires. La direction souligne que les services bancaires actuels répondent aux besoins du conseil scolaire, même s'il lui fallait envisager de lancer ultérieurement un appel d'offres pour ces services.

Le service des finances surveille et atténue les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements. Le conseil scolaire n'effectue qu'un petit nombre de virements pour les paiements au titre des débentures. Pour faire un virement, il doit obtenir la signature du président du Conseil et une lettre de la surintendante des finances adressée à la banque et autorisant le paiement. Les contrats et les ententes sont conservés dans une chambre forte à l'épreuve du feu au bureau du conseil scolaire. L'utilisation des réserves est signalée au comité du budget et approuvée par le Conseil dans le cadre des états financiers.

Recommandation :

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

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

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

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

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

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

Gestion des fonds dans les écoles

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

Gestion des recettes non tirées de subventions

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

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 s'est doté d'une politique sur les fonds générés par les écoles, assortie d'un énoncé de politique et d'un manuel des procédures qui précisent les sources de financement acceptables, les procédures pour les levées de fonds, l'affectation des recettes et la reddition de compte.

Le conseil scolaire utilise un logiciel pour gérer tous les comptes des écoles et toutes les transactions. En général, les écoles disposent d'un à trois comptes distincts dont le suivi est assuré par leur logiciel financier : un compte général pour l'école, un second pour les fonds générés par le conseil des élèves et un troisième pour les fonds générés par le conseil d'école. Deux analystes de la comptabilité du service des finances sont responsables du système de comptabilité de l'école et surveillent la gestion de tous les fonds dans les écoles. Ces analystes sont également chargés de produire des rapports de clôture d'exercice pour chaque école et de reporter tout montant sur l'année suivante. Les directions d'écoles sont tenues de s'assurer que les rapprochements bancaires sont faits et approuvés chaque mois. En ce qui a trait aux fonds générés par les écoles, le service des finances collabore étroitement avec les directions d'école pour les aider à établir des postes distincts. Cette approche permet de distinguer clairement les fonds générés par les écoles et d'en assurer un suivi et une utilisation appropriés.

Des processus officiels de gestion de l'encaisse sont mis en place dans les écoles. La coordonnatrice ou le coordonnateur du bureau peut collecter de l'argent liquide, ou l'enseignante ou l'enseignant peut lui remettre une enveloppe scellée pour faire le dépôt à la banque.

Gestion des recettes non tirées de subventions

Pour le conseil scolaire, les principales sources de recettes non tirées de subventions sont les programmes d'éducation permanente, les programmes financés par le ministère des Affaires civiques et de l'Immigration, les droits de scolarité des élèves non-résidents, les droits d'utilisation des installations par la collectivité, la location des installations et les revenus d'intérêt. Dans le cadre du processus d'élaboration du budget, les responsables budgétaires qui sont chargés des diverses sources de recettes non tirées de subventions doivent formuler des prévisions de recettes et dépenses annuelles et faire le point sur leurs prévisions révisées.

Le conseil scolaire a élaboré un manuel des politiques et procédures pour l'utilisation communautaire des installations scolaires. Il existe une grille tarifaire pour la délivrance de permis d'utilisation. Le service des finances a mis sur pied un bureau pour l'utilisation des écoles par la collectivité où travaillent un commis et une coordinatrice ou un coordinateur de l'utilisation des écoles par la collectivité. Pour réduire les risques de mauvaises créances, tous les permis et toutes les inscriptions à des cours sont payables d'avance. À l'heure actuelle, les demandes de permis sont remplies à la main et adressées directement aux écoles. Le conseil scolaire étudie la possibilité d'instaurer un système de réservation et de paiement en ligne, tant pour les permis d'utilisation par la collectivité que pour l'inscription à des cours d'éducation permanente.

L'administration principale dispose de moyens suffisants pour contrôler les recettes et dépenses et veiller au respect des conditions des subventions pour APE. La directrice de l'éducation affiche toutes les communications du ministère sur le portail du site Web interne. Le comité exécutif est chargé de répertorier les subventions pour APE auxquelles le conseil scolaire est admissible. Pour veiller au respect des échéances, la surintendante des finances dresse une liste d'exigences pour la présentation des rapports et en fait le suivi.

Chaque fois qu'une subvention pour APE est attribuée, le service des finances établit un nouveau centre de coûts. Le suivi des subventions pour APE est assuré au moyen d'une feuille de calcul qui comprend le budget, les dépenses à jour et les dates d'échéance pour la présentation des rapports. Les codes sont saisis dans le système électronique de gestion de l'assiduité pour veiller à compiler tout le temps que les enseignantes suppléantes ou enseignants suppléants ont consacré à des activités liées aux APE en remplacement de membres du personnel absents. Il incombe aux membres du personnel responsables de certaines subventions APE en particulier de s'assurer que tous les coûts ont été attribués aux codes appropriés du grand livre général.

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.	Oui

Participation à des initiatives d'achats groupés

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

Niveaux de pouvoir d'achat

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Les pouvoirs d'autorisation correspondent aux tâches et aux responsabilités relevant des divers postes, et les superviseurs ou les chefs de service en assurent la surveillance.	Non

Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats 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.	Non
Un processus de comptabilité d'engagements est en place pour surveiller l'utilisation du budget.	Oui
La direction a mis en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et en faire les paiements	Non

Utilisation du transfert électronique de fonds

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

Politiques et modalités

Le conseil scolaire a produit un manuel de politiques et procédures en matière d'achats dans lequel figurent des principes, des critères, des règles d'éthique et des procédures pour la résolution des litiges et des conflits d'intérêts. À l'heure actuelle, le service des finances révise le manuel de politiques et procédures et le guide des achats, pour les rendre conformes aux exigences des Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement que le gouvernement a publiées en 2009. De plus, le conseil scolaire a produit des manuels de politiques et procédures ainsi qu'un guide décrivant les modalités entourant le remboursement des dépenses du personnel, des dépenses des conseillères et conseillers scolaires, et le paiement des cartes de crédit professionnel. Les guides et politiques sont mis à la disposition du personnel par voie électronique. Les modifications importantes aux politiques et aux procédures sont communiquées au personnel par les services administratifs du conseil scolaire lors de séances en cours d'emploi ou de réunions des familles d'écoles.

Le guide des achats actuel décrit les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire peut avoir recours à des processus d'achat concurrentiel ou non concurrentiel. Diverses modalités et autorisations d'achat sont exigées selon les limites établies pour le coût des biens acquis et des services fournis. Le conseil scolaire exige que tout achat excédant 50 000 \$ soit approuvé par le gestionnaire des achats et fasse l'objet d'un appel d'offres public. Les demandes de proposition sont publiées sur le système *Biddingo*. Le guide contient une clause qui décrit les circonstances acceptables pour un achat négocié ou le recours à un fournisseur unique.

Le guide des achats fournit les critères de sélection (qualité, garantie, lieu, fiabilité et service) à utiliser pour évaluer les fournisseurs. Par souci de transparence, le service des finances énonce clairement les critères d'évaluation et les clauses contractuelles du conseil scolaire dans les documents d'appel d'offres.

À l'aide d'une feuille de calcul, le service des achats fait le suivi de toutes les ententes conclues avec les fournisseurs. Il y fournit également des renseignements sur des produits donnés et sur la façon de commander, de recevoir ou de retourner des biens. Le service des finances a conclu certaines ententes de fournisseurs attitrés pour les services de transport, la gestion de projets d'immobilisations et le personnel d'entretien. Le conseil scolaire utilise aussi les ententes de fournisseurs attitrés du gouvernement pour les téléphones cellulaires et les services de messagerie. Le service des achats a instauré des bons de commande permanents pour certaines fournitures de conciergerie et d'entretien. Des formulaires normalisés sont fournis pour assurer une bonne utilisation de ces contrats.

Le conseil scolaire considère comme non autorisé tout achat qui ne répond pas aux exigences d'une modalité établie. Toute facture qui est reçue sans bon de commande fait l'objet d'un suivi par le service des comptes créditeurs.

La contrôleur des finances examine les demandes de remboursement des dépenses des employés et toute exception est portée à l'attention de la surintendante des finances.

Participation à des initiatives d'achats groupés

Le service des achats élabore des stratégies visant à augmenter le pouvoir d'achat. Le responsable des achats effectue périodiquement des analyses de dépenses afin de disposer d'options stratégiques de sélection des fournisseurs pour les différentes catégories de grandes dépenses. Le service des achats exige des employés du conseil scolaire qu'ils utilisent les contrats d'approvisionnement du système.

Pour réaliser de plus importantes économies d'échelle, le conseil scolaire travaille en collaboration avec d'autres conseils scolaires et des organismes du secteur public, dont le Guelph Co-operative Purchasing Group de la Ville de Guelph, le comté de Wellington

et d'autres organisations locales du secteur public. Le conseil scolaire participe aussi à des groupes d'achat coopératifs pour l'acquisition de produits et services particuliers comme le gaz et l'électricité. Le gestionnaire des achats est l'actuel président du comité des achats de l'OASBO.

Niveaux de pouvoir d'achat

À l'heure actuelle, la direction révisé les niveaux de pouvoir d'achat pour les rendre conformes aux exigences des Lignes directrices sur la chaîne d'approvisionnement.

Le guide des achats décrit comme suit les niveaux de pouvoir d'achat et les limites des appels d'offres :

- 2 000 \$ et moins – l'achat peut se faire de façon officieuse et est autorisé par le gestionnaire du service ou la direction d'école dans les limites budgétaires.
- 2 000 \$ – 15 000 \$ – l'achat exige au moins trois offres concurrentielles transmises verbalement et il est autorisé par le gestionnaire du service ou la direction d'école dans les limites budgétaires.
- 15 000 – 50 000 \$ – l'achat exige au moins trois offres concurrentielles transmises par écrit et il est autorisé par le gestionnaire du service ou la direction d'école si le montant respecte les limites de leur budget, sinon par le gestionnaire du service des achats.
- 50 000 \$ et plus et les achats négociés ou réalisés chez un fournisseur unique – il faut procéder par appel d'offres officiel lancé par le service des achats et obtenir l'autorisation du gestionnaire des achats.

Les modalités d'achat actuelles ne précisent pas les niveaux d'autorisation pour les achats importants.

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

Le conseil scolaire dispose d'un manuel des politiques et modalités d'utilisation des cartes de crédit institutionnelles (cartes de crédit pour petits achats). Le service des finances fournit un guide qui rend la politique opérationnelle et explique au personnel la marche à suivre pour l'utilisation des cartes de crédit institutionnelles.

Le conseil scolaire dispose d'environ 500 cartes de crédit à l'usage des directions d'école, du personnel de conciergerie, des chefs de service, des enseignantes et enseignants spécialisés et du personnel administratif. Le service des finances a établi un processus de demande pour les cartes de crédit institutionnelles, dans le cadre

duquel il faut obtenir l'approbation d'une superviseuse ou d'un superviseur. Les détenteurs sont tenus de signer un contrat d'utilisation attestant de leur compréhension et de leur acceptation des directives de l'usager.

La limite d'achat de la plupart des cartes est de 1 000 \$ par mois. Les détenteurs doivent présenter des reçus au service des comptes créditeurs et indiquer le code de compte correspondant. Tous les achats portés à la carte de crédit institutionnelle sont approuvés par la superviseuse immédiate ou le superviseur immédiat de l'employée ou employé. Le président du Conseil approuve les achats des conseillères et conseillers scolaires et de la directrice de l'éducation. La surintendante des finances approuve les achats du président du Conseil. Les commis aux comptes créditeurs reçoivent les reçus et s'assurent que l'utilisation des cartes de crédit institutionnelles est conforme aux politiques et procédures du conseil scolaire.

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

Le service des finances n'est pas en mesure pour le moment de procéder à un triple rapprochement entre le bon de commande, le récépissé des marchandises et la facture avant que le paiement de celle-ci soit autorisé. Les demandes d'achat sont saisies par voie électronique et soumises au service des achats. Le bon de commande est produit et une confirmation est envoyée à l'auteur de la demande. Les fournisseurs envoient les biens et les factures directement à l'école ou au service. Le réceptionnaire vérifie la facture et l'envoie au service des comptes créditeurs pour paiement. Les factures des fournisseurs importants sont transmises par voie électronique. La direction a fait remarquer que le conseil scolaire trouve constamment de nouveaux fournisseurs qui sont en mesure d'envoyer leurs factures par voie électronique.

Le système financier suit un processus de comptabilité d'engagements. Les dépenses en biens et services sont comptabilisées au moment où le bon de commande est produit. Si un bon de commande est produit dans un compte qui ne dispose pas de fonds suffisants, le service des comptes créditeurs le détectera au moment de procéder au paiement.

Le service des finances a mis en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes de fournitures de bureau. Le personnel du service des finances télécharge les bons de commande dans le système financier du conseil scolaire et le paiement est centralisé.

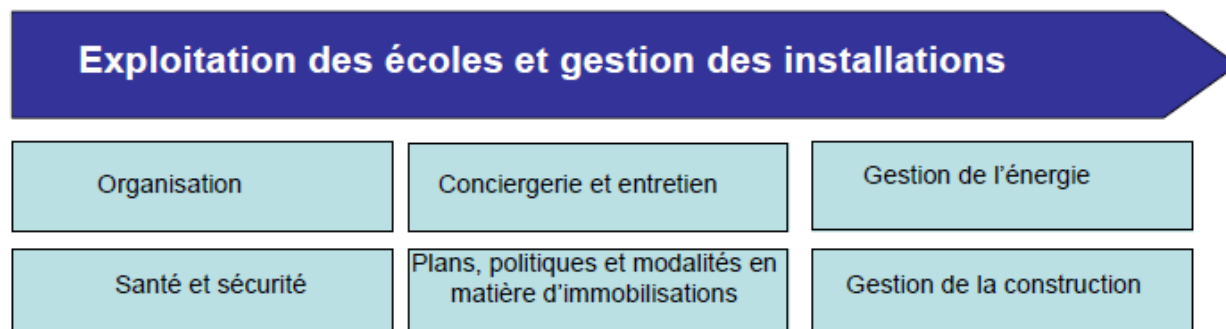
Utilisation du transfert électronique de factures

Le service des finances vise à maximiser le recours au transfert électronique de fonds (TEF) pour le paiement des fournisseurs. À l'heure actuelle, 80 % des fournisseurs sont payés par TEF, et les autres au moyen de chèques électroniques. Le service des finances collabore avec les fournisseurs pour accroître l'utilisation du TEF.

Recommandations :

- La direction devrait instaurer des niveaux d'autorisation pour les achats importants. Cette démarche pourrait s'intégrer à la mise à jour régulière de la politique du conseil scolaire sur les achats pour l'harmoniser avec les Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement.
- Le conseil scolaire devrait instaurer un triple rapprochement (bon de commande, réception / facture et inspection) pour s'assurer de leur exactitude avant de payer les factures.
- La direction devrait envisager d'accroître autant que possible l'utilisation de l'interface électronique avec les fournisseurs.

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



La gestion efficiente et efficace des installations du conseil, 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'efficacité et l'efficacite de la structure du service et à déterminer si les rôles et responsabilités appuient les principales fonctions et les pratiques opérationnelles nécessaires;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficacité 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 des opérations et des installations sont consignés dans un plan opérationnel 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.	Oui

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 de gestion des opérations et des installations possèdent les titres professionnels (p. ex., ingénieur) et les qualifications requises.	Oui

Surveillance et communication des politiques

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

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service des installations est responsable des activités d'entretien et de conciergerie ainsi que de la conception et de la construction de toutes les installations du conseil scolaire. Au cours des dernières années, on a apporté d'importantes modifications à la structure organisationnelle du service et à sa formule de prestation de services. Par conséquent, la direction révisé son approche de planification annuelle du service.

Le plan annuel de la directrice de l'éducation définit les grandes priorités du service de gestion des installations. Les plans de fonctionnement élaborés par le service reflètent les priorités définies par la directrice. Le service a élaboré des plans triennaux pour les fonctions d'entretien et de conciergerie et un plan quinquennal d'immobilisations et de réfection. Le plan d'immobilisations et de réfection mentionne le programme Lieux propices à l'apprentissage, la Subvention pour la réfection des écoles annuelle et le financement de projets d'énergie. Le plan d'entretien définit de grands objectifs et une vision du service d'entretien, ainsi que des objectifs plus précis assortis d'échéances fixes. Le format du plan des services de conciergerie est similaire à celui du service d'entretien, et présente de grands objectifs et une vision du service de conciergerie et de ses activités. Les plans ont été présentés au comité des opérations commerciales du Conseil.

Dans le cadre d'un examen interne plus approfondi du service, la direction devrait envisager de simplifier le processus annuel de planification en créant à cet égard un document unique comprenant des mesures, des objectifs, des responsabilités et des échéanciers précis et mesurables. Cette solution permettrait au service de gestion des installations de définir des indicateurs de réussite, d'assurer le suivi des progrès réalisés quant aux objectifs et d'en faire rapport. La direction devrait également veiller à ce que l'on évalue périodiquement les progrès réalisés par rapport au plan et que l'on présente régulièrement des rapports à l'administration principale et au Conseil.

Le service devrait continuer d'élaborer un plan pluriannuel distinct pour ses activités d'entretien et de réfection.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

En raison de changements à la dotation en personnel du service des installations, celui-ci est régi par le gestionnaire des projets d'immobilisations et de réfection. À la suite du départ à la retraite du surintendant, en septembre 2009, la direction a confié au gestionnaire des projets d'immobilisations et de réfection la tâche de revoir et d'améliorer la structure organisationnelle du service, et ses procédés. La direction a signalé que par suite de la réorganisation, la fonction de planification du conseil scolaire a été confiée au service des finances.

Le gestionnaire des projets d'immobilisations et de réfection relève de la directrice de l'éducation et fait partie de l'équipe d'administration principale. Le gestionnaire des installations est responsable de toutes les activités de conciergerie et d'entretien, et il relève du gestionnaire des projets d'immobilisations et de réfection. Ce dernier compte sur l'appui de deux responsables de la supervision pour la conciergerie et d'un pour l'entretien. Il est appuyé dans ses tâches par le chef d'équipe des projets d'installations et le coordonnateur des projets d'immobilisations.

La direction a signalé que la structure organisationnelle est en voie de parachèvement. La direction a également relevé certains aspects de la structure organisationnelle et de la prestation de services qu'il faut améliorer davantage.

Surveillance et communication des politiques

Le service des installations est responsable d'un certain nombre de politiques et tient à jour un ensemble de procédures administratives régissant les aspects pertinents de la gestion des installations et des opérations. Les politiques sont affichées sur le site Web du conseil scolaire et les procédures de fonctionnement sont disponibles dans le système électronique de communication interne.

Une formation appropriée est offerte aux membres du personnel de conciergerie et d'entretien pour leur permettre d'aborder les questions liées aux politiques et de comprendre la nécessité de respecter les diverses exigences réglementaires. Comme exemples de formation, mentionnons le SIMDUT, la gestion de l'amiante et le rinçage de l'eau.

Le service de gestion des installations organise des réunions mensuelles qui constituent également un forum pour l'échange de renseignements et de mises à jour, y compris les modifications aux règlements. Lors des réunions de famille d'écoles, le service de gestion des installations propose régulièrement des présentations sur des questions qui touchent les écoles.

Recommandation :

- La direction devrait mettre la touche finale à la structure organisationnelle du service des installations et la consigner dans un organigramme. La direction devrait aussi publier l'organigramme ou afficher les coordonnées des principaux membres du personnel du service sur le site Web du conseil scolaire.

5.2 Conciergerie et entretien

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

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

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

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

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

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

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

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

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

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

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

Système de gestion, surveillance et soutien des projets

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

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

Le service de gestion des installations a établi et consigné des normes de propreté et des procédures de nettoyage. Les procédures sont communiquées au personnel lors de séances officielles de formation et par une formation pratique donnée sur le lieu de travail par les concierges en chef. Les modifications aux procédures de nettoyage sont communiquées à tous les concierges en chef lors d'une réunion.

Pour assurer le respect des normes de propreté établies, la direction a récemment instauré un modèle normalisé d'inspections périodiques des installations du conseil scolaire. Par contre, la direction a fait remarquer que le processus d'inspection n'a pas été officialisé et n'est pas suivi de façon régulière. On se propose de faire les inspections dans un cycle de trois à six mois. Dans la lutte contre la grippe A (H1N1), la direction a établi un processus officiel d'inspection des installations et de production de rapports. La direction compte s'inspirer de cette approche pour élaborer un processus officiel d'inspection en matière de propreté.

Le conseil scolaire a mis en œuvre plusieurs projets pilotes concernant des produits de nettoyage écologiques. Le conseil scolaire collabore avec ses fournisseurs pour accroître l'utilisation de produits détenant une certification écologique. Le conseil scolaire a établi une politique et des procédures environnementales qui régissent les problèmes de gestion de l'environnement, tant sur le plan scolaire qu'opérationnel. Le conseil scolaire n'a toutefois pas adopté officiellement un programme d'écopropreté pour toutes ses écoles.

Les procédures environnementales visent à inciter le conseil scolaire à acheter des produits écologiques dont l'efficacité est suffisante, s'il est possible et rentable de le faire. Cette exigence figure également dans la politique du conseil scolaire sur les achats de biens et services. La politique oblige le conseil scolaire à utiliser dans la mesure du possible des produits d'entretien et de nettoyage non toxiques, non polluants et biodégradables. En 2009, dans le cadre du perfectionnement professionnel du personnel de conciergerie, le fabricant des produits de nettoyage est venu présenter les produits et procédures de nettoyage écologique destinés aux écoles.

Le personnel de conciergerie du conseil scolaire compte des membres syndiqués et à forfait en proportions à peu près égales. Les conventions collectives prescrivent un ratio de personnel qui est calculé selon la superficie en pieds carrés. En général, la dotation du personnel de conciergerie est calculée en fonction de la superficie en pieds carrés. Cependant, la direction tient compte d'autres facteurs comme le nombre de classes mobiles et d'escaliers.

La direction revoit actuellement son modèle d'affectation du personnel de conciergerie pour y intégrer la charge de travail comme facteur déterminant. Dans le cadre de sa

nouvelle approche, les activités de conciergerie dans chaque école sont réparties en différentes tâches et un temps est alloué pour les exécuter. Le modèle définit également les tâches prioritaires pour chaque quart de travail, afin que ces tâches soient exécutées même en l'absence d'un ou de plusieurs concierges. L'approche fondée sur la charge de travail a été mise à l'essai à titre de projet pilote dans quatre écoles, et est en cours d'implantation dans tout le conseil scolaire.

Les membres du personnel d'entretien du conseil scolaire sont en majorité membres du SCFP. Dans plusieurs écoles, le conseil scolaire a recours à la sous-traitance avec des entrepreneurs indépendants pour certains travaux d'entretien et certaines tâches de conciergerie. L'examen (réalisé il y a plusieurs années par des consultants externes) a permis de cerner certains aspects pour lesquels la sous-traitance avec des fournisseurs externes rendrait la prestation de services plus efficiente. Par conséquent, le conseil scolaire a imparti ses services d'entretien des terrains et de déneigement, sauf dans quelques zones géographiques où il était plus efficace d'avoir recours à son propre personnel. La direction collabore étroitement avec les syndicats pour examiner le modèle de prestation des services de conciergerie et d'entretien du conseil scolaire.

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

Le conseil scolaire élabore un plan pluriannuel de réfection à l'aide des données du système RECAPP et des commentaires émis par le personnel d'entretien et le personnel de l'école. Le personnel d'entretien signale les travaux de réfection pour l'année en remplissant un formulaire standard. Ces renseignements sont recueillis en septembre ou en octobre et servent de point de départ pour définir plus précisément le contenu des deux premières années du plan quinquennal de réfection. Le plan de réfection décrit des projets précis et précise le montant de financement et sa source, notamment le programme Lieux propices à l'apprentissage et les initiatives visant l'efficacité énergétique. Le rapport bisannuel est présenté à la directrice de l'éducation et au comité des opérations commerciales du Conseil avant d'être rendu public. La direction informe périodiquement le Conseil de l'avancement des travaux, s'il y a lieu, et présente un compte-rendu annuel des travaux achevés et de l'état de préparation des écoles.

En plus du plan pluriannuel élaboré chaque année, on alloue un budget particulier aux projets présentés par les écoles. Les directions d'école remplissent les demandes et les présentent à la surintendance de l'éducation concernée. Les surintendantes et surintendants établissent un ordre de priorité pour les projets présentés, et attribuent les budgets disponibles aux écoles.

La banque de données du RECAPP est mise à jour annuellement et à chaque modification notable des installations. Un membre du personnel est chargé de produire

des rapports sur l'état des installations et de mettre à jour les données du système RECAPP.

La direction a fait remarquer que le service des installations s'efforce actuellement d'améliorer son système de gestion de l'entretien. Le service de gestion des installations a mis en place un système informatique de gestion de l'entretien et prévoit l'utiliser davantage pour offrir un programme officiel d'entretien préventif.

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

Le service de gestion des installations établit chaque année un plan de formation et de perfectionnement pour les membres du personnel de conciergerie et d'entretien. Le programme comprend une formation pour les étudiants d'été, une formation pour les nouveaux employés, des journées de perfectionnement professionnel et des séances de formation en cours d'emploi sur des sujets précis. Un volet important est consacré à une formation sur la santé et la sécurité au travail et à une formation réglementaire sur des sujets tels que la gestion de l'amiante et le rinçage de l'eau. Tout le personnel participe à une journée de perfectionnement professionnel une fois par année. Le service des installations offre également des séances de formation sur les compétences de supervision, comme la résolution de conflits, la gestion du stress et la gestion du temps.

Le service des installations collabore étroitement avec l'agent ou l'agent de la santé et de la sécurité pour préparer et offrir les séances de formation. L'agent ou l'agent de la santé et de la sécurité alimente une base de données permettant d'assurer le suivi des présences aux séances de formation.

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Le service des installations achète les équipements et fournitures de conciergerie, il les répartit et en assure le suivi.

Comme il a récemment confié l'entretien de ses terrains en sous-traitance, le conseil scolaire ne dispose que d'un maigre inventaire d'équipements majeurs d'entretien. Quant aux gros appareils de conciergerie répartis à divers endroits, le service dispose d'un inventaire à jour indiquant la date de l'achat, le fournisseur, la période de garantie, l'endroit où ils se trouvent et la personne qui en est responsable. Il dispose également d'un inventaire pour les véhicules d'entretien indiquant le service où ils se trouvent, la personne qui en est responsable, l'état du véhicule et son kilométrage. L'inventaire des véhicules est mis à jour lorsque surviennent des modifications comme un changement de conducteur, un changement de propriétaire ou un transfert à un autre service. Le kilométrage est vérifié au moins une fois par année, au moment du renouvellement de l'immatriculation et de l'assurance du véhicule. Il existe un manuel d'entretien pour les véhicules du conseil scolaire.

L'achat et la gestion des fournitures de conciergerie se font à l'école selon un mode de livraison « juste à temps ». Le service de gestion des installations établit le budget de fournitures de conciergerie pour chaque école et conserve lui-même un montant pour les imprévus en matière de nettoyage des écoles. Le service de gestion des installations assure un suivi mensuel de l'utilisation des fournitures de conciergerie et fixe des objectifs à partir de ces données. La direction a souligné que les objectifs de réduction ne visent pas l'utilisation des produits de conciergerie en général, mais plutôt certains produits. Le suivi mensuel de l'utilisation des fournitures de conciergerie permet à la direction de faire des comparaisons entre les écoles. Pour imputer des achats de fournitures de conciergerie sur le montant pour les imprévus, il est nécessaire d'obtenir l'approbation d'une superviseure ou d'un superviseur.

Le conseil scolaire a normalisé l'achat des produits de nettoyage chez un seul fournisseur. Dans des circonstances exceptionnelles comme la pandémie de grippe A (H1N1), il est permis de conserver des stocks de fournitures particulières comme des produits désinfectants pour les mains.

Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets

Le conseil scolaire se sert d'une application logicielle pour ses ordres de travail. En général, les ordres de travail sont remis par les concierges en chef. Le personnel de santé et de sécurité peut aussi créer des ordres de travail. Les superviseures et superviseurs ou leurs adjointes et adjoints reçoivent les ordres de travail et les transmettent à un membre du personnel d'entretien désigné. Les superviseures et superviseurs peuvent fixer la date d'achèvement d'un ordre de travail pour faciliter le suivi des ordres de travail en cours d'exécution. La direction a signalé qu'à l'heure actuelle, les superviseures et superviseurs n'indiquent pas de date d'exécution sur chacun des ordres de travail. Cette mesure encouragerait les membres du personnel à regrouper les ordres de travail et à les exécuter plus efficacement.

Le service de gestion des installations a présenté à l'administration principale un rapport sur le processus actuel d'ordres de travail et l'utilisation du système automatique à cet égard.

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait continuer à faire l'essai de produits écologiques et à mettre en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.

5.3 Gestion de l'énergie

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

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

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

Plan de gestion de l'énergie

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

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.	Oui
Un système complet est en place pour inscrire les dépenses au budget, faire le suivi de la consommation et la réglementer et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies.	Oui

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
La facturation des services publics de toutes les installations du conseil scolaire est consolidée.	Non
Le conseil scolaire a adopté une politique environnementale globale pour assurer l'éducation en matière d'environnement et des pratiques de gestion responsable	Oui

Plan de gestion de l'énergie

Bien que le service des installations ait élaboré une stratégie de gestion de l'énergie, celle-ci n'a pas été présentée au Conseil. Le document en question décrit la stratégie de gestion de l'énergie, les objectifs et les responsabilités pour l'ensemble du conseil scolaire.

Le conseil scolaire a lancé ses projets de gestion de l'énergie en 2002, en confiant à un consultant externe la tâche de surveiller la consommation d'énergie dans toutes les écoles et toutes les installations administratives. À cette époque, le conseil scolaire a créé au service de gestion des installations un poste à temps plein pour superviser les projets de gestion de l'énergie. Depuis, le conseil scolaire a investi chaque année dans la modernisation de tout ce qui touche l'énergie en se fondant sur les résultats des vérifications en matière de consommation. En raison de contraintes budgétaires, le poste de gestion de l'énergie a été suspendu depuis plusieurs années. La direction a fait remarquer qu'au cours des dernières années, le Conseil a encore une fois fait valoir que la gestion de l'énergie constituait une priorité.

Au cours de l'année scolaire 2008-2009, le service de gestion des installations a mené un projet pilote dans trois écoles. L'objectif consistait à recueillir des données pour réaliser une analyse de rentabilité en vue d'embaucher du personnel spécialisé qui superviserait la gestion de l'énergie et intégrerait à la stratégie des mesures de sensibilisation. Le service de gestion des installations a reçu au cours de l'année scolaire 2009-2010 l'autorisation d'embaucher deux personnes supplémentaires, une pour mettre en œuvre la stratégie de gestion de l'énergie et l'autre pour saisir les données dans le système de contrôle automatique des bâtiments, et assurer la surveillance de ce dernier.

Le centre éducatif d'Orangeville, construit récemment, intègre des fonctions de conservation de l'énergie solaire, hydraulique et éolienne. Le centre est équipé d'un système de contrôle automatique de bâtiments qui transmet par voie électronique au personnel, aux élèves et au public des données en temps réel sur la consommation d'énergie et sur la compensation des émissions de gaz carbonique. Le personnel enseignant de tout le système peut utiliser ces données pour la prestation du programme d'enseignement.

Le conseil scolaire a élaboré des ressources pour appuyer le programme d'enseignement des sciences en 5^e année et a organisé des séances de formation avec le personnel enseignant de ce niveau dans tout le système. À l'heure actuelle, le conseil scolaire met au point des cours de niveau secondaire et élémentaire à partir des données réelles du centre environnemental. Le conseil scolaire prépare aussi un communiqué de presse pour annoncer au public l'ouverture du centre éducatif. Le gestionnaire des projets d'immobilisations et de réfection a rédigé un article sur les projets environnementaux du conseil scolaire pour le magazine *Education Today* publié par l'Ontario School Board Association. La direction devrait continuer de communiquer les bonnes initiatives de conservation aux écoles et à d'autres conseils scolaires.

La politique du conseil scolaire sur les achats précise que les questions environnementales font partie de ses principes directeurs. Avant de faire l'acquisition de produits, on examine s'ils sont écologiques, écoénergétiques et s'ils génèrent peu d'émissions et de déchets. Le conseil scolaire participe à des consortiums d'achat pour l'achat de l'électricité et du gaz.

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Le conseil scolaire assure depuis bien des années le suivi des données sur la consommation d'énergie dans chaque établissement. On recueille ces données à partir des factures d'énergie de chaque établissement et on les consigne sur une feuille de calcul afin de faire des comparaisons annuelles entre tous les établissements. La feuille de suivi a permis de cerner des écarts inattendus entre différents établissements, et d'y remédier. Le conseil scolaire prévoit participer à la Base de données sur la consommation d'énergie financée par le ministère.

Le conseil scolaire ne reçoit pas encore de facture consolidée de ses fournisseurs de services publics. Le conseil scolaire fait affaire avec trois fournisseurs pour le gaz naturel, sept pour l'électricité et cinq pour l'eau. Il y a plusieurs années, le conseil scolaire a demandé une facturation consolidée aux fournisseurs de services publics. En réponse à cette demande, un premier fournisseur a fourni une facturation consolidée au conseil scolaire, et un second prévoit l'instaurer en 2010. La direction a fait remarquer que certains fournisseurs n'offrent pas de factures consolidées.

La politique environnementale globale du conseil scolaire comprend des déclarations de principes ayant trait au curriculum et à certains aspects de son fonctionnement. La direction a souligné qu'il faut revoir la politique. Celle-ci comprend des énoncés généraux sur l'éducation en matière environnementale et sur les possibilités de perfectionnement professionnel pour le personnel. En matière de fonctionnement, la politique contient des énoncés plus précis sur les pratiques d'achat, les pratiques de gestion des déchets et de conservation, les pratiques de conservation de l'énergie,

l'entretien et la conciergerie, la qualité de l'air, la lutte contre les animaux nuisibles, l'entretien des terrains et la manipulation des aliments.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait continuer d'élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des mesures quantifiables et des outils de surveillance et de gestion du plan, et le soumettre à l'approbation du Conseil. Conformément à la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*, le plan de gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, d'objectifs (cibles de conservation) et de priorités pour la gestion de l'énergie et la conservation des ressources. Le plan devrait inclure l'établissement de possibilités à court et à long terme comportant des jalons, des rôles, des responsabilités et des budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté.
- Le conseil scolaire devrait continuer de réclamer des factures consolidées de la part des services publics.

5.4 Santé et sécurité

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

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

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

Gestion de la santé et de la sécurité

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

Gestion de la santé et de la sécurité

Le conseil scolaire s'est doté d'une politique sur la santé et la sécurité au travail qui contient une déclaration de principes, attribue des responsabilités, indique les liens aux exigences législatives (comme celles de la *Loi sur la santé et la sécurité au travail* et de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail), décrit la structure et le rôle du comité mixte sur la santé et la sécurité au travail et énumère les exigences relatives à la formation. Les membres du comité mixte sur la santé et la sécurité au travail sont des représentantes et représentants de la direction, du personnel et des syndicats. Le mandat du comité décrit sa mission, sa structure et ses fonctions.

On a nommé dans chaque école une représentante ou un représentant de la santé et de la sécurité. Les employées et employés concernés reçoivent une formation sur le Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT) ainsi que sur d'autres aspects concernant la sécurité, selon les besoins. Une formation additionnelle sur la santé et la sécurité a également été offerte en cours d'emploi au personnel administratif des écoles.

Le conseil scolaire dispose d'un agent de la santé et de la sécurité qui relève de l'administratrice des ressources humaines. Les membres du comité mixte sur la santé et la sécurité procèdent chaque mois à une inspection des milieux de travail et à la vérification des établissements. On a révisé ce processus pour y ajouter deux membres délégués (à temps plein) du Comité mixte sur la santé et la sécurité au travail à titre d'inspecteurs de la santé et de la sécurité à l'école. Les inspecteurs réalisent des inspections chaque jour pour couvrir l'ensemble des établissements chaque mois.

Le comité mixte sur la santé et la sécurité au travail présente périodiquement des rapports au Conseil et lui signale les mises à jour apportées au système. Sur l'ordre du jour des réunions du Conseil, la santé et la sécurité constituent un point permanent

pouvant être utilisé au besoin. C'est également le cas pour l'ordre du jour des réunions des familles d'écoles.

Le conseil scolaire dispose d'un certain nombre de politiques relatives à la santé et la sécurité des élèves comprenant des procédures d'urgence, des initiatives pour des écoles sans violence, des programmes de prévention et d'intervention en matière d'intimidation, des mesures pour lutter contre le harcèlement, des techniques d'intervention physique et des directives sur la discipline des élèves.

Le service de gestion des installations est responsable de la sécurité matérielle des établissements. Des caméras et des systèmes de sécurité sont en place dans toutes les écoles secondaires. Le conseil scolaire a établi une politique de surveillance vidéo et des procédures de fonctionnement normalisées qui servent de lignes directrices pour une utilisation appropriée des caméras de surveillance.

Le conseil scolaire a établi une politique de procédures d'urgence pour répondre aux situations d'urgence qui surviennent dans les écoles ou dans un établissement administratif, et dans laquelle est défini le comité de contrôle des urgences. L'administration principale a produit un guide sur les procédures d'urgence, lequel propose un modèle d'élaboration de plan d'intervention en cas de situation d'urgence pour les écoles et contient des renseignements sur les rôles et responsabilités et sur les différents types de situations d'urgence.

Le conseil scolaire dispose d'un protocole pour les services policiers et le conseil scolaire qui décrit leurs relations réciproques dans tout le district et leurs ententes au sujet des enquêtes sur les incidents en milieu scolaire. Le conseil scolaire a également établi avec les médias un protocole en cas de crise qui précise les modalités du plan de communication avec l'école, le système et le public en cas d'urgence. Les procédures d'urgence propres aux écoles relèvent des directions d'école, tout comme les exercices d'évacuation en cas de feu et de tornade.

Le conseil scolaire a mis en place des initiatives pour la sécurité dans les écoles et s'est doté de politiques de prévention de la violence et de l'intimidation. Les équipes de sécurité de chaque école ont récemment reçu une formation sur les mises à jour du projet de loi 157, la nouvelle *Loi de 2000 sur la sécurité dans les écoles*.

Au service des ressources humaines, le gestionnaire des limitations fonctionnelles est responsable des programmes d'intervention précoce en milieu de travail et d'encouragement à l'assiduité. Ces programmes permettent d'identifier rapidement les employés et employés pouvant avoir besoin d'un programme de soutien. Le gestionnaire des limitations fonctionnelles, en collaboration avec d'autres membres du personnel, a également élaboré et mis en œuvre des initiatives proactives de santé et de bien-être, comme des dîners-conférences sur le programme d'aide aux employés et des cours de conditionnement physique.

Le conseil scolaire s'est doté d'une politique de services auxiliaires de santé qui explique comment avoir accès aux services locaux de soutien en santé et décrit les procédures médicales et de premiers soins. En conformité avec la *Loi Sabrina de 2005*, il existe une politique sur les allergies anaphylactiques ou potentiellement fatales. Une formation sur les exigences de cette *Loi* est offerte aux membres du personnel. Il incombe à chaque école de surveiller la qualité de l'air et de l'eau, d'enregistrer les données et de se conformer aux procédures nécessaires.

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait envisager de mettre en œuvre une stratégie ou un plan d'ensemble qui rende compte des politiques et procédures actuelles du conseil scolaire en matière de santé et de sécurité du personnel et des élèves. La direction devrait également créer un rôle de coordination centrale pour l'élaboration, la mise en œuvre et la surveillance du plan.

5.5 Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations

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

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

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

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

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

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

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

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

La division de planification du service des finances et la division des immobilisations et de réfection du service de gestion des installations et des opérations élaborent conjointement pour le conseil scolaire un plan triennal sur les installations. Celui-ci servira de plan annuel et pluriannuel en matière d'immobilisations et comportera des échéanciers précis pour l'atteinte des objectifs pendant la période de trois ans. Le plan est élaboré à partir des prévisions à long terme de l'effectif pour chaque école, de l'état des installations scolaires d'après les données du système RECAPP, et de consultations avec le public, les surintendances et les directions d'école. Le plan est approuvé par le Conseil et publié sur le site Web du conseil scolaire. Le plan actuel arrive à échéance en 2010 et il sera mis à jour au moment de l'élaboration du nouveau plan des installations du Conseil.

Le conseil scolaire prévoit réaliser plusieurs examens des installations et de leurs enceintes pour étayer le plan pluriannuel des installations. Une politique sur les installations est affichée sur le site Web du conseil.

Le service des finances assure le suivi du solde du fonds de réserve pour s'assurer que des fonds sont disponibles pour appuyer les projets d'immobilisations. Le service utilise un modèle d'analyse financière des immobilisations pour définir le flux de trésorerie potentiel en réserve (d'après le calendrier des engagements financiers actuels) et pour proposer un calendrier pour d'éventuels projets d'immobilisations.

La priorité des projets de réfection est établie en fonction du plan d'immobilisations. La division des immobilisations et de réfection a retardé des projets de réfection pour un petit nombre d'écoles dont la fermeture est envisagée.

Le conseil scolaire a connu un déclin des effectifs au cours des dernières années et de ce fait, il a procédé à l'examen et à la fermeture d'installations. Pour composer avec les contraintes locales dues à l'effectif, la direction a souligné que le conseil scolaire envisage d'instaurer l'utilisation commune d'une installation avec son conseil coïncident.

Le conseil scolaire a emprunté de l'Ontario School Board Financing Corporation (OSBFC) les fonds nécessaires à certains projets d'immobilisations. Le service des finances assure le suivi de tous les engagements financiers existants.

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

Avec l'aide du service de gestion des installations, le responsable de la planification au service des finances est chargé de tenir à jour un inventaire de la capacité des écoles au moyen du SIIS. Chaque année, le service de gestion des installations définit la capacité de chaque école, transmet ces données au service des finances et les saisit dans le système RECAPP.

En enrichissant les données initiales saisies dans le système RECAPP avec les données additionnelles recueillies dans le cadre d'une enquête exhaustive sur chaque école, le service de gestion des installations a réduit la nécessité de vérifier régulièrement l'état des installations. On procède à l'évaluation de l'état des écoles pour mettre à jour les données du système RECAPP en fonction des besoins. On produit chaque année un rapport sommaire des activités entourant les projets de réfection pour mettre à jour les données du système RECAPP.

On revoit et met à jour au moins une fois par année les prévisions en matière d'immobilisations pour s'assurer qu'elles correspondent aux besoins existants et tiennent compte de la situation financière actuelle du conseil scolaire. Les projets d'immobilisations font l'objet d'un suivi, de même que les sources de financement associées à ces projets.

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, des mesures de conservation d'énergie et des pratiques de construction économiques pour réduire 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

Il y a plusieurs années, le conseil scolaire connaissait une période de grands travaux de construction. En raison de la baisse des effectifs, seuls quelques rares projets d'immobilisations sont actuellement en cours ou prévus dans le plan des installations. Dans les cas où l'on envisage de construire de nouvelles installations, le conseil scolaire examine d'abord la possibilité d'établir des partenariats avec d'autres organisations ou d'utiliser les espaces existants. Le conseil scolaire et la municipalité ont conclu quelques ententes d'utilisation conjointe des installations scolaires. Le conseil scolaire encourage activement la collectivité à se servir des installations scolaires. La collectivité utilise les installations scolaires pour les garderies, les programmes offerts après les heures de classe et la location d'espaces de bureaux. Le conseil scolaire attribue des permis d'utilisation des installations scolaires et les utilise conjointement avec la collectivité. Le conseil scolaire étudie la possibilité de construire une installation commune avec son conseil coïncident.

Il est très rare que le service de gestion de la construction utilise un même plan pour la conception de nouvelles écoles. Les architectes ont établi un ensemble de normes pour faciliter la conception et les spécifications de nouvelles constructions, surtout pour les cas où l'on ne réutilise pas les mêmes plans. Le service de gestion de la construction fournit des paramètres de conception normalisés pour assurer une utilisation efficace de l'espace et atteindre un ratio cible en matière de superficie au sol par élève. Le service fournit également aux architectes une liste de spécifications quant aux matériaux standards devant être utilisés dans les projets de construction. Pour les nouvelles écoles, le conseil scolaire intègre des conceptions écoénergétiques comme un système de contrôle automatique des bâtiments.

Le conseil scolaire a adopté une politique rigoureuse en matière d'approbation des projets de construction et de production de rapports à leur sujet. Cette politique décrit les rôles et processus entourant l'approbation des projets de construction et les exigences en matière de production continue de rapports. Avant le début d'un projet de construction, le Conseil doit approuver un rapport détaillé décrivant l'ampleur et la portée du projet, le nombre prévu d'espaces réservés à l'enseignement, l'échéancier, l'architecte proposé, et un résumé des recettes et du budget. La politique exige la formation d'un comité de construction doté d'un mandat explicite. Le comité est composé de conseillères et conseillers scolaires, de membres du personnel du service

de gestion des installations et d'autres intervenantes et intervenants. Le comité est chargé de collaborer avec les architectes pour élaborer l'étude de conception qui est soumise à l'approbation du Conseil avant que l'on procède à la conception proprement dite. Le processus est dirigé par une équipe d'examen de la conception composée de membres du personnel du service de gestion des installations et de consultants. Le plan et le budget définitifs sont présentés au Conseil pour une troisième approbation.

Le budget du projet est défini et précisé à chaque étape du processus d'approbation. Les coûts par pied carré sont inscrits dans les rapports et ne peuvent excéder le modèle de financement du ministère. Les budgets de tous les projets de construction contiennent une réserve pour imprévus au chapitre de la conception.

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

Le service des finances fournit chaque mois au comité des opérations du Conseil un rapport sommaire des immobilisations. Ce rapport fait état de la progression du projet et des sommes d'argent engagées jusqu'à cette date, et aborde tout problème survenu ou tout dépassement budgétaire prévisible.

Le gestionnaire du projet et le gestionnaire des projets d'immobilisations et de réfection reçoivent et approuvent les rapports de dépenses pour permettre le versement des acomptes avant de les soumettre à l'approbation du service des finances. Les architectes produisent chaque mois un rapport sommaire sur le projet. Le gestionnaire du projet surveille les prévisions entourant la fin du projet et vérifie les ordres de changements sur une feuille de calcul.

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

Le service de gestion de la construction conserve un bassin d'architectes approuvés d'avance pour les projets d'immobilisations. Le conseil scolaire retient les services d'entrepreneurs généraux par un processus ouvert d'appel d'offres. La liste de présélection des architectes a été établie il y a trois ans. La politique du conseil scolaire exige de refaire la présélection en 2010. Dans le cas des entrepreneurs, on applique généralement le processus de présélection pour chaque projet. L'entrepreneur général embauche directement des sous-traitants.

Le conseil scolaire ne confie pas la gestion de projet en sous-traitance. Le service de gestion des installations a fait remarquer qu'un service interne de gestion des projets est plus efficace et atténue les risques auxquels s'expose le conseil scolaire en assurant une surveillance plus directe des projets de construction.

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 conseillers indépendants pour préparer un guide sectoriel qui définit des normes conséquentes et les principales pratiques devant servir à l'Examen opérationnel.

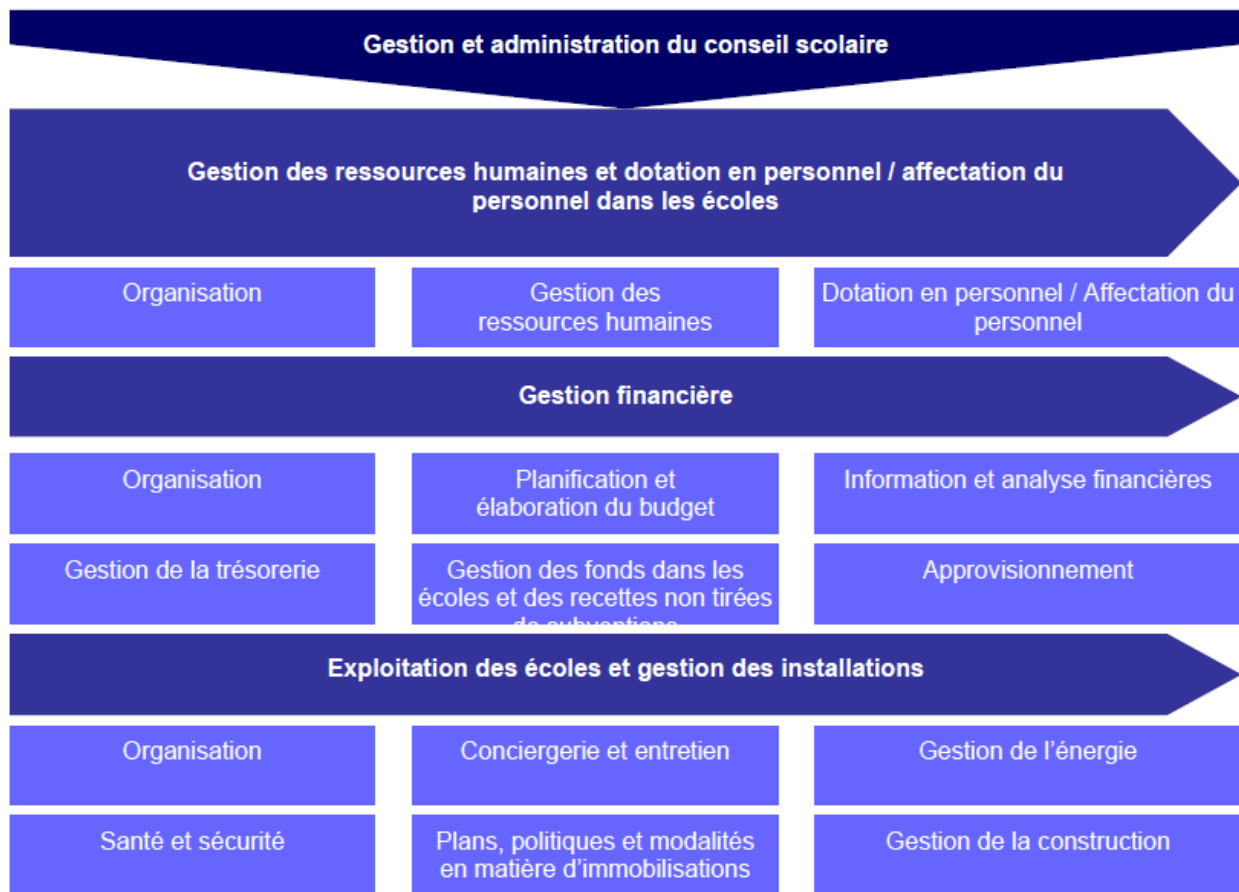
Chaque Examen opérationnel tient compte des caractéristiques et du contexte propres à chaque conseil, de manière à :

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

Portée de l'Examen opérationnel

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

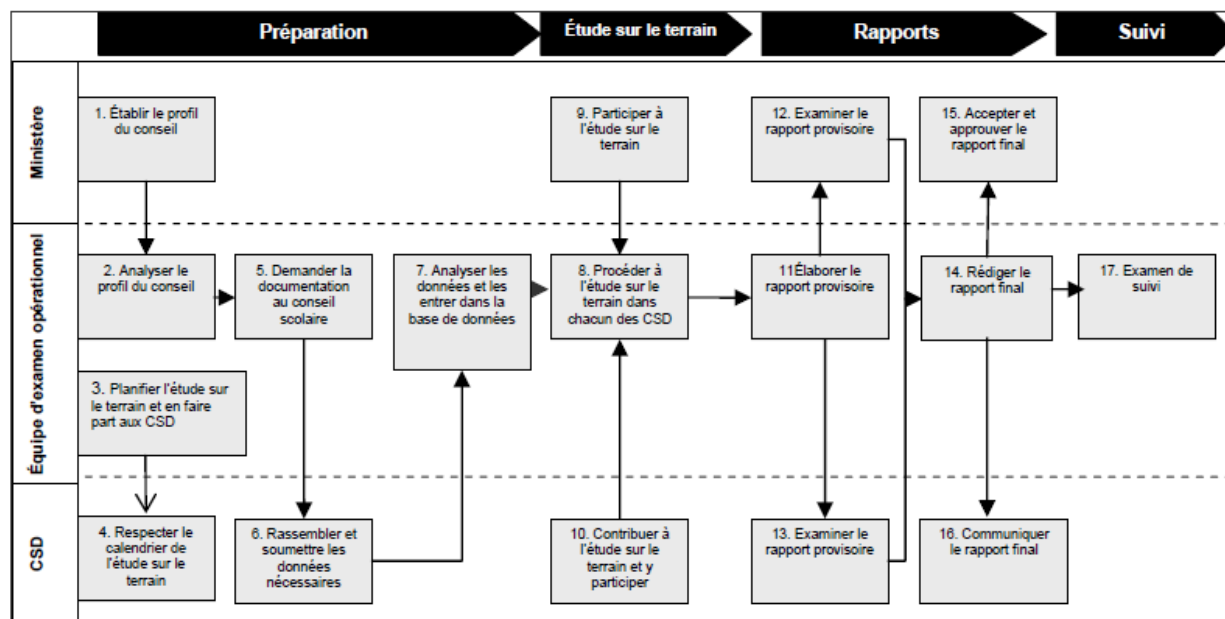
Chaque processus est examiné en fonction des activités qui le composent et de sa conformité aux principales pratiques, notamment de la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les appuie.



Méthodologie de l'Examen opérationnel

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

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



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

Phase : Planification et analyse initiales

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

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

Phase: Étude sur le terrain

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

Phase: Rapports

Activité principale	Description
Élaborer le rapport 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.

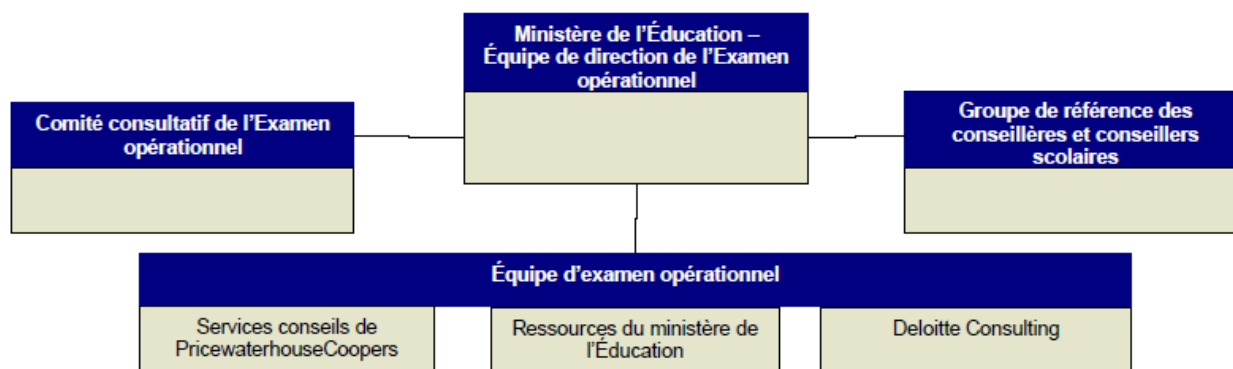
Phase: Suivi

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 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 de l'Upper Grand District School Board. L'Examen a été réalisé selon la méthodologie décrite précédemment. L'Examen n'a ni la nature ni la portée d'une vérification effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues.

Annexe B : Résumé des recommandations

Gestion et administration du conseil scolaire

N°	Recommandations
1.	Le Conseil devrait documenter son modèle de gestion et définir clairement les rôles et responsabilités des conseillères et conseillers scolaires.
2.	Le conseil scolaire devrait mettre la dernière main à son plan stratégique pluriannuel et le communiquer en tant que cadre de planification annuelle du service et de tout le système. Le plan opérationnel annuel de l'ensemble du système devrait correspondre au plan stratégique, intégrer les services scolaires et non scolaires, et comporter des objectifs particuliers, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps. Le plan annuel de la directrice de l'éducation peut servir de base à l'élaboration du plan opérationnel annuel pour l'ensemble du système.
3.	Le conseil scolaire devrait adopter un calendrier officiel pour s'assurer que la révision des politiques ne déborde dans aucun cas le cycle prévu de trois à cinq ans.
4.	La direction devrait afficher l'organigramme de l'administration du conseil scolaire sur son site Web.
5.	Le conseil scolaire devrait continuer d'élargir ses programmes et activités de développement du leadership. Il devrait élaborer un plan officiel de relève et de développement du talent, en conformité avec le document Planification de la relève pour le leadership et perfectionnement des compétences : Attentes et continuum de mise en œuvre.

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

N°	Recommandations
6.	La direction devrait élaborer un mécanisme permettant d'évaluer l'efficacité des programmes et méthodes d'encouragement à l'assiduité et d'en rendre compte à l'administration principale et au Conseil.
7.	La direction devrait terminer la mise à jour du programme d'équité salariale pour tous les groupes d'employés du conseil scolaire.
8.	La direction devrait effectuer périodiquement des sondages confidentiels auprès des membres du personnel dans le but d'améliorer la communication avec celui-ci et d'utiliser les renseignements ainsi obtenus dans les plans de perfectionnement professionnel et les politiques du service des RH.
9.	La direction devrait effectuer des entrevues de fin d'emploi avec tous les groupes d'employés pour connaître leur point de vue sur les politiques et les méthodes des RH et sur les améliorations à apporter à ses programmes.
10.	La direction devrait appuyer la planification des besoins en ressources humaines et l'affectation du personnel sur des politiques et procédures officielles.
11.	La direction devrait continuer d'instaurer un processus permettant de contrôler et de comparer l'effectif et les salaires réels par rapport au budget approuvé pour tous les groupes d'employés, et fournir des rapports périodiques à l'administration principale et au Conseil.

Gestion financière

N°	Recommandations
12.	La direction devrait améliorer le processus de présentation de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant les étapes proposées dans la section 4.2 du présent rapport. L'élaboration d'un plan unique de gestion des risques et de rapport à leur sujet permettrait de répertorier régulièrement tous les risques importants et de prévoir des stratégies pour atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés.
13.	La direction devrait achever et mettre en œuvre le processus révisé d'établissement de rapports financiers intérimaires conforme aux recommandations formulées par le Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP).
14.	Le conseil scolaire devrait adopter des procédures d'approbation des rapports financiers intérimaires et mettre en place un processus de signature officielle de ces rapports par la haute direction.
15.	La direction devrait instaurer une fonction de vérification interne en tenant compte de la nouvelle orientation du ministère à ce sujet.
16.	La direction devrait s'assurer que les plans de vérification interne et externe s'appuient clairement sur des documents et que la direction prend des mesures suite aux recommandations formulées dans les rapports de vérification.
17.	Les conseillères et conseillers scolaires et la direction devraient former un comité de vérification officiel comptant des consultantes et consultants externes, conformément à la nouvelle orientation du ministère sur la vérification interne.
18.	La direction devrait instaurer une politique d'investissement et communiquer périodiquement au Conseil les résultats des activités d'investissement du conseil scolaire, conformément à la politique d'investissement.
19.	La direction devrait instaurer des niveaux d'autorisation pour les achats importants. Cette démarche pourrait s'intégrer à la mise à jour régulière de la politique du conseil scolaire sur les achats pour l'harmoniser avec les Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement.
20.	Le conseil scolaire devrait instaurer un triple rapprochement (bon de commande, réception / facture et inspection) pour s'assurer de leur exactitude avant de payer les factures.
21.	La direction devrait envisager d'accroître autant que possible l'utilisation de l'interface électronique avec les fournisseurs.

Exploitation des écoles et gestion des installations

N°	Recommandations
22.	La direction devrait mettre la touche finale à la structure organisationnelle du service de gestion des installations et la consigner dans un organigramme. La direction devrait aussi publier l'organigramme ou afficher les coordonnées des principaux membres du personnel du service sur le site Web du conseil scolaire.
23.	Le conseil scolaire devrait continuer à faire l'essai de produits écologiques et à mettre en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.

N°	Recommandations
24.	Le conseil scolaire devrait continuer d'élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des objectifs quantifiables et les outils de surveillance et de gestion du plan, et le soumettre à l'approbation du Conseil. Conformément à la <i>Loi de 2009 sur l'énergie verte</i>, le plan de gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, d'objectifs (cibles de conservation) et de priorités pour la gestion de l'énergie et la conservation des ressources. Le plan devrait inclure l'établissement de possibilités à court et à long terme comportant des jalons, des rôles, des responsabilités et des budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté.
25.	Le conseil scolaire devrait continuer d'explorer les possibilités de facturation consolidée de la part des services publics.
26.	Le conseil scolaire devrait établir une stratégie ou un plan intégré reflétant les politiques et procédures actuelles visant le personnel et les élèves en matière de santé et de sécurité. La direction devrait aussi créer une fonction de coordination centrale pour l'élaboration, la mise en œuvre et la surveillance du plan.