

Ministère de l'Éducation

**Rapport d'examen opérationnel
Wellington Catholic District School
Board**

Décembre 2009

Table des matières

Résumé	1
Introduction	1
Gestion et administration du conseil scolaire.....	2
Recommandations :.....	4
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	4
Recommandations :.....	7
Gestion financière.....	8
Recommandations :.....	10
Exploitation des écoles et gestion des installations	11
Recommandations :.....	13
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 du Wellington Catholic 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 stratégique et du plan opérationnel annuel du conseil scolaire	23
Processus décisionnel	24
Structure organisationnelle et obligation de rendre des comptes	26
Relève et développement du talent	27
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 des comptes	31

	Surveillance et communication des politiques	31
3.2	Gestion des ressources humaines.....	32
	Recrutement et embauche du personnel	35
	Relations de travail	35
	Processus d'évaluation du rendement des employés.....	36
	Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité.....	37
	Gestion des ressources humaines et données sur la paie.....	38
	Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire	39
	Surveiller la satisfaction du personnel.....	40
	Recommandations :.....	40
3.3	Dotation en personnel / affectation du personnel.....	40
	Processus annuels de planification des besoins en personnel et d'affectation du personnel.....	41
	Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel ..	42
	Recommandation :.....	43
4.	Gestion financière – Conclusions et recommandations	44
4.1	Organisation des finances	44
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	45
	Structure organisationnelle et obligation de rendre des comptes	46
	Surveillance et communication des politiques	47
	Recommandation :.....	47
4.2	Planification et élaboration du budget.....	48
	Processus d'élaboration du budget annuel.....	49
	Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire	50
	Recommandation :.....	50
4.3	Information et analyse financières	51
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière	52
	Rapports financiers intermédiaires et annuel.....	52
	Vérification	54
	Recommandations :.....	54
4.4	Gestion de la trésorerie.....	55
	Gestion de l'encaisse et des investissements.....	55
	Recommandation :.....	57

4.5	Gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions	57
	Gestion des fonds dans les écoles	58
	Gestion des recettes non tirées de subventions	59
4.6	Approvisionnement	60
	Politiques et modalités	62
	Participation à des initiatives d'achats groupés	63
	Niveaux de pouvoir d'achat.....	63
	Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats ou de cartes de crédit institutionnelles	64
	Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement	64
	Utilisation du transfert électronique de fonds	65
	Recommandation :	65
5.	Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations	66
5.1	Organisation des opérations et des installations.....	66
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	68
	Structure organisationnelle et obligation de rendre des comptes	68
	Surveillance et communication des politiques	68
	Recommandation :	69
5.2	Conciergerie et entretien.....	69
	Le modèle de dotation / d'affectation du conseil appuie les normes de nettoyage et d'entretien	71
	Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel	71
	Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité	72
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien	72
	Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets.....	73
	Recommandation :	73
5.3	Gestion de l'énergie	73
	Plan de gestion de l'énergie.....	74
	Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie.....	75
	Recommandations :	76
5.4	Santé et sécurité	76
	Gestion de la santé et de la sécurité.....	77

5.5	Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	79
	Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations	80
	Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations.....	81
5.6	Gestion de la construction	82
	Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations	83
	Surveillance et présentation de la progression des projets de construction	84
	Tenue à jour de la liste approuvée de fournisseurs de services professionnels.....	84
Annexes		86
	Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel	86
	Objectifs de l'Examen opérationnel.....	86
	Portée de l'Examen opérationnel.....	86
	Méthodologie de l'Examen opérationnel	87
	L'Équipe d'examen opérationnel.....	90
	Limites de l'Examen.....	91
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	92

Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'Examen opérationnel du Wellington Catholic 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 26 octobre 2009, a duré trois jours.

Introduction

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

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

Les résultats du conseil scolaire au chapitre du rendement des élèves montrent une amélioration dans la plupart des matières depuis l'année 2002-2003. Les résultats des élèves de 6^e année aux examens de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) continuent d'être supérieurs à la moyenne provinciale et se sont améliorés en 2008-2009. Les résultats des élèves de 3^e année s'améliorent depuis 2007-2008 et se trouvent au-dessus de la moyenne provinciale en mathématiques. Au niveau secondaire, les résultats ont connu une légère baisse en 2008-2009, mais des efforts constants du conseil scolaire permettront d'y remédier.

L'équipe d'examen a constaté que le conseil scolaire avait adopté de nombreuses pratiques exemplaires. Parmi les points forts relevés, on trouve la relation de travail efficace entre les conseillères et conseillers scolaires et les membres de

l'administration, le progrès quant à la mise en œuvre d'un programme officiel de gestion de l'assiduité, les nouvelles politiques et procédures d'approvisionnement, conformes aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*, et l'accent mis sur l'entretien approprié et opportun des installations du conseil scolaire.

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

Gestion et administration du conseil scolaire

Les rôles et responsabilités du Conseil scolaire (le Conseil) et de l'administration principale sont clairement définis dans le modèle de gestion du conseil scolaire. Les conseillères et conseillers scolaires sont responsables de l'élaboration de politiques générales fidèles aux valeurs, à la vision et à l'orientation stratégique du conseil scolaire, tandis que l'administration principale est chargée la mise en œuvre de ces politiques et de la gestion du fonctionnement du conseil scolaire. Les conseillères et conseillers ont une bonne compréhension des rôles et des responsabilités du Conseil et de l'administration principale.

Le Conseil devrait établir des politiques formelles relativement au modèle de gestion du conseil scolaire, y compris une description des rôles et responsabilités du Conseil, du directeur de l'éducation et de l'administration principale.

L'administration principale, le directeur de l'éducation et le conseil scolaire sont en bons termes. Les nouvelles conseillères et les nouveaux conseillers scolaires reçoivent une formation avant d'entrer en poste afin de mieux comprendre le modèle de gestion et leurs rôles et responsabilités. Le Conseil a mis en place une politique sur le code d'éthique des conseillères et conseillers scolaires.

Chaque été, le directeur de l'éducation rencontre les conseillères et conseillers scolaires pour leur présenter une mise à jour informelle sur les priorités et objectifs annuels et les réalisations de l'année précédente.

Même si les quatre priorités stratégiques du conseil constituent la pierre d'assise d'une coordination stratégique, le Conseil n'élabore pas de plan stratégique pluriannuel. Néanmoins, l'administration principale élabore chaque année un plan opérationnel dans lequel sont décrits le progrès accompli pour chaque priorité stratégique et les résultats attendus pour la prochaine année scolaire. Le plan opérationnel annuel, intitulé *Strategic Planning* (planification stratégique), ne comporte pas d'objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps.

Le conseil scolaire élabore un plan annuel d'amélioration du conseil scolaire qui correspond aux objectifs du ministère de l'Éducation pour le rendement des élèves, l'équité et la confiance du public.

Le rapport annuel du directeur de l'éducation aux conseillères et conseillers scolaires souligne le progrès du conseil scolaire dans la mise en œuvre des quatre priorités stratégiques. Le directeur informe régulièrement les intervenants sur cette mise en œuvre par l'entremise d'une publication intitulée *The Director's Notes* (notes de la direction de l'éducation).

Le conseil scolaire s'est doté d'une politique sur l'élaboration et la mise en œuvre des politiques, qui stipule que les politiques du Conseil seront examinées, élaborées et mises en œuvre de manière systématique. Actuellement, le comité permanent sur les programmes et les politiques du conseil examine et met à jour au moins une politique par mois. Le Conseil est conscient qu'un examen de toutes les politiques qui n'ont pas été mises à jour dans les dernières cinq années prendra un certain temps. Le directeur exécutif consultant – Ressources humaines est responsable du choix des politiques à examiner et de l'établissement d'un calendrier d'examen.

Le leadership administratif du conseil scolaire est assuré par le conseil exécutif et le conseil administratif. Le conseil exécutif est formé du directeur de l'éducation, du surintendant des services organisationnels, du surintendant de l'éducation, de la surintendante des programmes, de la surintendante adjointe des services organisationnels et du directeur exécutif des Ressources humaines. Les membres du conseil exécutif se réunissent chaque semaine pour discuter des orientations stratégiques et des questions relatives au fonctionnement et à la gestion. Le conseil administratif est formé des membres du conseil exécutif, de plusieurs superviseuses et superviseurs et de représentants du conseil des directions d'école/directions adjointes. Ses membres se réunissent toutes les deux semaines pour discuter de questions liées au fonctionnement.

Au cours des dernières années, l'administration principale a changé sa structure organisationnelle afin de clarifier certains rôles et responsabilités. Le nouvel organigramme sera affiché sur le site Web du conseil scolaire une fois terminé.

Il n'existe pas de plan de relève officiel pour la haute direction du conseil scolaire. Toutefois, dans le cadre de la planification de la relève, le conseil scolaire a créé le poste de surintendante adjointe des services organisationnels. Pour les fonctions scolaires, le surintendant de l'éducation est responsable de l'élaboration d'un plan de relève à l'échelle du conseil scolaire. Par ailleurs, le conseil scolaire a récemment mis sur pied un programme de mentorat pour les nouvelles directions d'école.

Le conseil scolaire gère toujours ses responsabilités (soit directement ou par l'entremise de ses comités) de façon ouverte et transparente. L'administration du

conseil scolaire et les conseillères et conseillers scolaires communiquent fréquemment avec les conseils d'école et avec leurs partenaires communautaires. L'administration principale participe à de nombreux comités et initiatives sectoriels et régionaux.

Recommandations :

- Les conseillères et conseillers scolaires, en ayant recours à un processus de consultation, devraient élaborer et communiquer un plan stratégique pluriannuel qui constituerait un cadre pour la planification annuelle.
- Le plan opérationnel annuel du conseil scolaire devrait comporter des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps. La direction serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis. Une fois le plan stratégique pluriannuel du Conseil établi, la direction devrait s'assurer que ce dernier et le plan opérationnel annuel du conseil scolaire vont main dans la main.
- Les conseillères et conseillers scolaires devraient poursuivre l'élaboration et l'examen de leurs politiques, conformément à leur politique à cet égard. La direction devrait également préparer un nouveau calendrier d'examen des politiques du Conseil.
- L'organigramme détaillé du conseil scolaire, une fois terminé, devrait être affiché sur le site Web du conseil scolaire.
- Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et activités de développement du leadership avec les initiatives de leadership du ministère. Le conseil scolaire devrait préparer un plan officiel de planification de la relève et de développement du talent inspiré du document intitulé *Planification de la relève et de développement du talent pour le leadership et perfectionnement des compétences : Attentes et continuum de mise en oeuvre*. Dans le dossier de l'élaboration d'un plan officiel de relève et de développement du talent, le conseil scolaire devrait commencer par procéder à la collecte de données et repérer les compétences et les habiletés, ainsi que les besoins en matière de perfectionnement professionnel.

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

Le service des ressources humaines a mis en œuvre de nombreuses pratiques exemplaires :

- Chaque année, tous les membres du personnel des RH préparent des plans annuels individuels dans lesquels ils se fixent au moins trois objectifs, des

activités de mise en œuvre, des calendriers et des indicateurs de réussite. Ces plans, qui sont conformes aux priorités stratégiques du conseil scolaire (piliers), forment la charpente du plan opérationnel global du service des RH.

- On peut voir la structure et les liens hiérarchiques du service dans son organigramme, qui a été complété récemment.
- Pendant le processus de restructuration, le service des RH a établi des descriptions de travail officielles pour tout son personnel. Le service publie le *HR Broadcaster* (bulletin des RH) afin d'informer le personnel du conseil scolaire au sujet du personnel, des rôles et des responsabilités des RH.
- Le service des RH donne des formations en milieu de travail au personnel du conseil scolaire quand de nouvelles politiques et procédures sont adoptées.
- Les nouvelles politiques sont communiquées aux conseils d'écoles.
- Le service des RH a établi des politiques et procédures d'embauche pour tous les groupes d'employés. Il existe également un énoncé de politique général relativement à l'embauche de personnel enseignant et des procédures d'embauche de personnel enseignant suppléant.
- La communication ouverte entre le conseil scolaire et les syndicats est le résultat à la fois de pratiques officielles et non officielles. Pour faire face à la question des négociations collectives, le conseil scolaire a formé des comités patronaux-syndicaux dans toutes les unités de négociation.
- Le conseil scolaire règle efficacement les problèmes, en temps opportun. Le personnel des RH offre des conseils et de l'assistance aux directions d'écoles pour les outiller quant aux griefs potentiels.
- Le service soutient activement le perfectionnement professionnel du personnel des RH et d'autres groupes d'employés, au besoin. Les administrations d'école reçoivent une formation en milieu de travail lors des rencontres mensuelles des directions/directions adjointes d'école.
- Le conseil scolaire a élaboré un programme officiel de gestion de l'assiduité, qui sera entièrement mis en œuvre en 2010. Le conseil scolaire utilise un système informatisé de suivi des présences par l'entremise duquel les absences sont communiquées quotidiennement. Les conseillères et conseillers scolaires ont approuvé de nouvelles politiques et procédures de gestion de l'assiduité, qui comprennent des modalités permettant de garantir la confidentialité des dossiers médicaux, de gérer l'invalidité et de signaler les absences.

- Le service des finances travaille en étroite collaboration avec le service des RH pour gérer la paie et les renseignements personnels. La direction met en place des mécanismes de contrôle appropriés pour garantir la séparation et l'intégrité des renseignements personnels et des renseignements relatifs à la paie.
- Le transfert de données dans les systèmes d'avantages sociaux, de paie et OMERS est automatisé et synchronisés par « e-access ». L'information relative au Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (RREO) est transmise au moyen du système informatisé de la paie.
- Pendant l'examen et la restructuration du service des RH, la direction des RH a mené des entrevues de fin d'emploi avec des membres du personnel qui quittaient le conseil scolaire.
- Le processus d'affectation du personnel permet de surveiller la conformité aux principaux paramètres des politiques du ministère ou du conseil scolaire, comme l'effectif des classes, le temps de préparation, les exigences des conventions collectives et d'autres orientations du conseil.
- La direction présente périodiquement des rapports sur l'affectation réelle du personnel, comparativement au plan d'affectation et au budget originaux approuvés.
- Le plan de prestation des services de soutien aux élèves et de dotation en personnel de la direction repose sur une analyse des besoins des élèves effectuée au moyen du modèle d'intervention échelonnée.

Depuis la restructuration organisationnelle, le service des RH a établi des processus formels d'évaluation du rendement pour certains groupes d'employés, dont les surintendances, le personnel non syndiqué, le personnel enseignant suppléant employé à long terme, les aide-enseignantes et les aides-enseignants et le personnel professionnel des services aux élèves. L'avancement de la mise en œuvre de l'évaluation du rendement diffère selon les groupes d'employés visés.

Il n'existe pas de politique ou de procédure officielle pour l'évaluation du rendement du personnel de bureau et administratif. Conformément au document du ministère de l'Éducation intitulé *Appuyer l'excellence dans l'enseignement*, le conseil scolaire évalue son personnel enseignant chevronné tous les cinq ans. Les enseignantes et enseignants nouvellement en poste sont évalués pendant la première et la deuxième année en vertu du Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE).

Le conseil scolaire a élaboré un programme officiel de gestion de l'assiduité dont la mise en œuvre sera complétée en 2010. Le service des RH est actuellement en train

d'implanter un logiciel d'enregistrement des présences et des absences, qui permettra d'établir des références et des objectifs mesurables pouvant servir à des analyses approfondies des tendances et des coûts associés à l'absentéisme. Les conseillères et conseillers scolaires ont approuvé les nouvelles politiques et procédures de gestion de l'assiduité, qui comprennent des modalités permettant de garantir la confidentialité des dossiers médicaux, de gérer l'invalidité et de signaler les absences.

Le Conseil a mis sur pied un comité d'évaluation des emplois dans le but d'élaborer un outil d'évaluation des emplois permettant de mettre à jour les plans d'équité salariale de tous les groupes d'employés. Le dernier plan d'équité salariale à avoir été rédigé est celui du personnel de soutien, en 2002.

Le conseil scolaire n'effectue pas de vérification indépendante de la conformité au régime d'avantages sociaux. Toutefois, les consultants en avantages sociaux du conseil s'occupent de sa gestion et présentent à la fois des analyses périodiques des tendances de remboursement des demandes et des comparaisons avec les autres conseils scolaires.

Pendant l'examen et la restructuration du service, la direction des RH a mené des entrevues de fin d'emploi avec les employés qui quittaient le conseil scolaire. La direction n'a pas effectué de sondages confidentiels auprès des membres du personnel pour connaître leur degré de satisfaction et recueillir des commentaires par rapport aux priorités du conseil scolaire ou des impressions générales.

Le processus d'affectation du personnel permet de surveiller la conformité aux principaux paramètres des politiques du ministère ou du conseil scolaire, notamment : l'effectif des classes, le temps de préparation, les exigences des conventions collectives et les autres orientations du conseil. Toutefois, le conseil scolaire n'a pas établi de politique ou de procédure officielle de planification des besoins en personnel et d'affectation du personnel.

Recommandations :

- Le service des RH devrait poursuivre l'élaboration de procédures officielles d'évaluation du rendement de tous les groupes d'employés du conseil scolaire.
- La direction devrait mettre la touche finale à son programme de gestion de l'assiduité et élaborer un mécanisme qui permettrait d'évaluer et de rendre compte à l'administration principale et au Conseil de l'efficacité des programmes et des méthodes de gestion de l'assiduité.
- La direction devrait poursuivre la mise à jour du programme d'équité salariale pour tous les groupes d'employés du conseil scolaire.

- La direction devrait effectuer des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.
- La direction devrait périodiquement mener 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 pour peaufiner les plans de perfectionnement professionnel et les politiques du service des RH. Elle devrait également continuer à effectuer des entrevues de fin d'emploi pour recueillir des commentaires sur les politiques des RH et sur les améliorations à apporter à ses procédures et à ses programmes.
- La direction devrait élaborer des politiques et procédures officielles pour régir l'élaboration d'un plan de dotation en personnel et d'un processus d'affectation du personnel annuels.

Gestion financière

Le service des finances a mis en œuvre de nombreuses pratiques exemplaires :

- Les services organisationnels ont établi une structure organisationnelle des finances claire qui comprend une définition des rôles et responsabilités de chacun.
- Le service des finances forme le personnel du conseil scolaire de façon officielle et non officielle et fournit aux directions d'école un manuel expliquant les politiques et procédures du Conseil afin d'améliorer leur compréhension des politiques et procédures financières.
- La direction garantit la transparence du processus d'élaboration du budget en établissant des échéanciers et en faisant rapport au Conseil au sujet du plan annuel d'élaboration du budget. Le service des finances utilise un modèle standard de demande de budget, qui comprend les données des années précédentes aux fins de comparaison, et exige des services qu'ils y annotent leurs demandes particulières de financement.
- Le conseil scolaire utilise un système financier intégré qui fournit des renseignements adéquats, opportuns et exacts aux conseillères et conseillers scolaires, à la direction et au personnel des écoles.
- La direction prépare plusieurs rapports financiers intermédiaires. Dans le cas des programmes scolaires, le service des finances rédige des rapports mensuels qui indiquent les fonds alloués, les dépenses à ce jour et l'écart par rapport au budget. Ces rapports servent à examiner l'état du budget lors de réunions

mensuelles avec le personnel chargé des programmes. Le service des finances prépare aussi à l'intention des conseillères et conseillers scolaires un rapport financier mensuel dans lequel sont présentés l'écart par rapport au budget par service et des explications des écarts importants.

- L'analyste financière effectue dans les écoles des vérifications internes axées sur les fonds dans les écoles. Le service des finances dresse un plan annuel de ces vérifications internes. Après la vérification, l'analyste financière retourne dans ces écoles l'année suivante pour constater dans quelle mesure ses recommandations ont été appliquées.
- Les conseillères et conseillers scolaires rencontrent les vérificateurs externes et examinent leurs rapports. Les vérificateurs préparent une lettre de recommandations qui résume leurs conclusions et recommandations. La direction présente une réponse officielle à cette lettre.
- La direction a établi de nombreuses mesures d'encadrement des activités de gestion de l'encaisse et des investissements. Les activités de gestion de l'encaisse du conseil scolaire sont regroupées dans un seul établissement financier.
- Les conseillères et conseillers scolaires ont adopté une politique de gestion des fonds dans les écoles. Le service des finances a élaboré un certain nombre de procédures et de modèles afin d'aider les écoles à bien gérer ces fonds.
- 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 de toutes les sources. Le conseil scolaire a établi des politiques et procédures concernant l'utilisation des écoles par la population et prépare un rapport annuel destiné aux conseillères et conseillers scolaires sur l'utilisation des installations du conseil scolaire.
- Le conseil scolaire a récemment établi de nouvelles politiques et procédures relatives à l'approvisionnement qui sont conformes aux principales exigences des *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*.
- Le conseil scolaire participe activement à un certain nombre d'initiatives d'achats groupés et à des consortiums d'achat.
- La politique et les lignes directrices d'approvisionnement du conseil scolaire comprennent des dispositions relatives à l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats et une convention standard pour les détenteurs de cartes.

Le conseil scolaire effectue tous les paiements par chèque électronique et par transfert électronique de fonds (TEF). Les rapports financiers envoyés aux conseillères et conseillers scolaires comprennent le nombre de paiements par TEF. Malgré l'absence d'un plan opérationnel annuel décrivant les actions précises, les échéanciers, les responsabilités et les mesures de réussite, le service des finances établit néanmoins des priorités annuelles (objectifs stratégiques) conformes avec les quatre piliers stratégiques du conseil scolaire.

Le conseil scolaire conserve des réserves pour fonds de caisse pour faire face à des pressions budgétaires données ou imprévues. Il n'élabore pas de plan officiel de gestion des risques dans le cadre du processus d'élaboration du budget.

Le Conseil est en voie de former un comité de vérification, qui sera composé de trois conseillères ou conseillers et de deux membres externes. L'administration principale facilite sa création et a rédigé les lignes directrices du comité. À l'heure actuelle, toutes les questions de vérification sont gérées par le comité plénier.

Le conseil scolaire a élaboré une proposition de politiques et procédures d'investissement qui englobe les objectifs d'investissement du conseil scolaire, les investissements admissibles et non admissibles et la reddition de comptes au Conseil.

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

Recommandations :

- La planification annuelle du service des finances devrait être améliorée au moyen d'un plan opérationnel annuel distinct pour ce service. Le plan devrait être conforme au plan opérationnel annuel du conseil scolaire. Il devrait comprendre des cibles précises et mesurables et des indicateurs de rendement. De plus, il devrait assigner les responsabilités pour les principales activités. La direction serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
- Pendant le processus d'élaboration du budget, la direction devrait répertorier tous les risques importants et prévoir des stratégies pour réduire au minimum le risque de dépenser plus que le budget autorisé ou prévu.
- Le conseil scolaire devrait adopter des procédures d'approbation des rapports financiers intermédiaires et instaurer un processus officiel de signature de ces rapports par la haute direction.
- La direction et le Conseil scolaire devraient poursuivre le processus de création d'un comité de vérification qui comprend des membres externes.

- La direction devrait parachever sa politique d'investissement et continuer à communiquer périodiquement au Conseil les résultats des activités d'investissement, conformément à la politique d'investissement.
- La direction devrait se doter d'une interface électronique pour passer des commandes aux fournisseurs, en effectuer le traitement et en faire le paiement.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Le service des installations et des opérations a mis en œuvre de nombreuses pratiques exemplaires :

- Le service des installations et des opérations forme son personnel et lui fournit des listes de vérification dans le but d'améliorer sa compréhension des politiques et procédures.
- Le service des installations et des opérations facilite la formation des membres du personnel de conciergerie et d'entretien dans le triple but de contribuer à leur perfectionnement professionnel, de les sensibiliser aux changements apportés aux règlements et d'assurer la sécurité en milieu de travail. Les nouveaux membres du personnel bénéficient d'une formation structurée et de l'observation au poste de travail
- Le service des installations et des opérations tient à jour un inventaire du matériel de nettoyage des planchers et des principales fournitures conservées dans les écoles.
- Un système informatisé d'ordre de travail est en place. Le service des installations et des opérations utilise ce système pour créer et gérer les ordres de travail.
- Le conseil scolaire a établi des politiques et procédures qui visent la santé et la sécurité du personnel et des élèves. Il a établi un plan d'intervention en cas d'urgence et un plan d'intervention en cas de pandémie et emploie d'une agente de l'environnement, de la santé et de la sécurité chargée de ce dossier.
- Le conseil scolaire a mis en œuvre un certain nombre d'initiatives pour la sécurité dans les écoles. Il a préparé une politique et une reliure de ressources sur la sécurité dans les écoles, qui détaillent les procédures à suivre par les administrations d'école.
- Le conseil scolaire a produit un rapport sur sa stratégie d'immobilisations à long terme, qu'il a présenté au ministère en tant que plan d'immobilisations quinquennal.

- La direction tient compte de la faible utilisation de certaines installations du conseil scolaire dans son plan d'immobilisations. Elle cible constamment des manières d'utiliser toutes les installations du conseil scolaire en encourageant leur utilisation par la population, les programmes de développement des jeunes enfants et les programmes de formation permanente.
- La direction s'efforce de rentabiliser au maximum l'utilisation des installations par la collectivité; il collabore activement avec le conseil scolaire coïncident et crée des partenariats avec les acteurs de la communauté.
- Les politiques et procédures d'approvisionnement du Conseil balisent le recours aux appels d'offres pour les projets de construction, le rôle des architectes dans la préparation des devis de construction et des dossiers d'appel d'offres et les procédures d'ordres de modification.

Les membres de la direction et du personnel de surveillance du service des installations et des opérations dressent une liste de leurs buts personnels pour l'année. Cette liste, conforme aux priorités stratégiques du conseil scolaire, comprend les buts choisis, les activités de mise en œuvre requises, des échéanciers de mise en œuvre et des indicateurs de réussite.

Le service des installations et des opérations n'adopte pas de plan officiel d'entretien annuel ou pluriannuel. Actuellement, le système RECAPP est la principale source d'information permettant de déterminer les priorités annuelles et pluriannuelles au chapitre de l'entretien. Le service des installations et des opérations présente un aperçu des travaux d'entretien prévus à l'administration principale et au comité de la planification et des opérations du Conseil.

L'an dernier, le conseil scolaire a introduit des savons à main et des produits chimiques nettoyants certifiés écologiques. Le conseil scolaire n'a pas mis en œuvre de politique environnementale globale, ni de politique globale d'éducation environnementale.

Le service des installations et des opérations a rédigé un document dans lequel on répertorie les initiatives existantes et prévues de gestion de l'énergie, ainsi que les cibles d'économie d'énergie du conseil scolaire. Ce document a été présenté au comité de la planification et des opérations du Conseil et constituera la pierre d'assise du futur plan de gestion de l'énergie du conseil scolaire. Le conseil scolaire effectue en ce moment la vérification de l'efficacité énergétique de toutes les écoles avec l'aide du financement du ministère de l'Éducation dans le cadre de l'initiative Écoles éco-énergétiques.

Le service des installations et des opérations surveille la consommation d'énergie mensuelle du conseil scolaire et effectue des comparaisons avec les données des

années précédentes. Le conseil scolaire ne reçoit pas de factures consolidées de ses fournisseurs de services.

Recommandations :

- La direction des installations et des opérations devrait examiner la possibilité d'améliorer la planification annuelle de son service en se dotant d'un plan opérationnel annuel distinct, qui serait conforme au plan opérationnel annuel du conseil scolaire. Ce plan devrait comprendre des cibles précises et mesurables et des indicateurs de rendement. De plus, il devrait assigner les responsabilités pour les principales activités. La direction serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
- La direction devrait établir un plan pluriannuel d'entretien et de réfection qui comporterait le financement nécessaire à sa réalisation. Ce plan pourrait fournir à l'administration principale, au Conseil scolaire et à ses intervenants une prévision claire des besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années.
- En se fondant sur les résultats des vérifications de l'efficacité énergétique, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des objectifs quantifiables et des outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*, la planification de la gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, de buts (objectifs de conservation) et des priorités en matière de gestion de l'énergie et de conservation des ressources. Ce plan devrait aussi présenter les possibilités à court et à long terme en précisant les jalons, les rôles et responsabilités, ainsi que les budgets, doublés d'un processus visant à obtenir l'appui de la population.
- Après l'établissement du plan formel de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait s'assurer que ses politiques et pratiques d'approvisionnement sont conformes aux objectifs et aux cibles du plan. La direction devrait aussi penser à spécifier les exigences en termes d'efficacité énergétique dans les politiques et procédures d'achat et/ou dans la politique environnementale.
- La direction devrait songer à demander des factures consolidées de tous ses fournisseurs de services pour l'ensemble des installations du conseil scolaire.
- Le conseil scolaire devrait élaborer une politique environnementale qui créerait un cadre pour ses activités dans le domaine de la gestion et de l'éducation environnementale et qui accroîtrait les occasions de communication.

1. Contexte et aperçu

1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le Wellington Catholic District School Board fournit des services éducatifs à environ 8 000 élèves fréquentant seize écoles élémentaires et trois écoles secondaires.

Les inscriptions ont augmenté dans le conseil scolaire depuis 2002-2003, mais elles ont culminé en 2008-2009, avant de diminuer en 2009-2010. En tout, de l'exercice financier 2002-2003 à celui de 2009-2010, les inscriptions ont augmenté de 126 élèves, soit environ 1,6 p. 100. Cette tendance devrait se poursuivre au cours des prochaines années.

Voici l'organigramme du conseil exécutif :

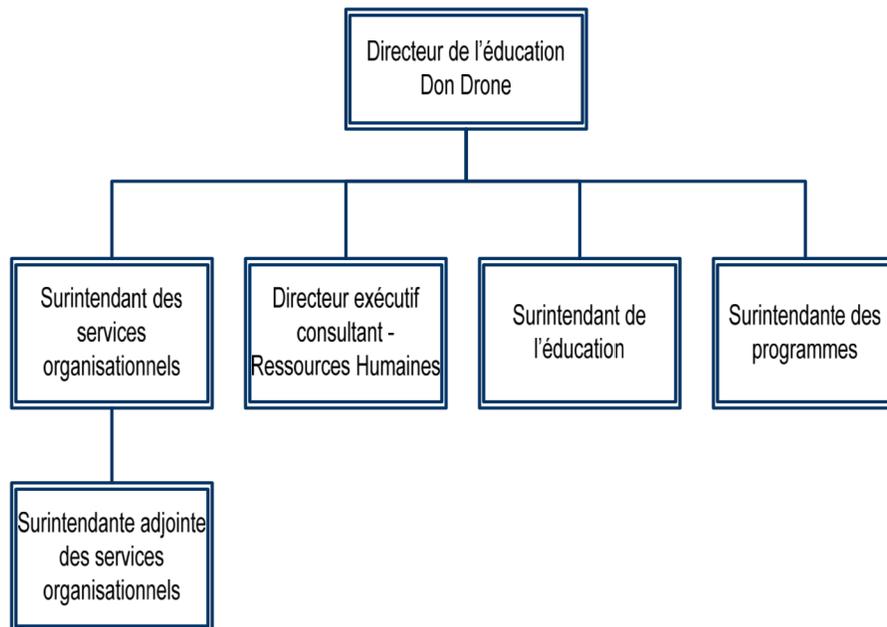


Figure 1 : Conseil exécutif du Wellington Catholic District School Board

Le conseil scolaire compte aussi un conseil administratif, composé des gestionnaires et des superviseurs ou superviseuses de chaque service et de la présidence du conseil des directions d'école/directions adjointes.

1.2 Principales priorités du conseil scolaire

Voici l'énoncé de mission du conseil scolaire :

« Poursuivre la construction d'une communauté catholique dynamique dévouée à la célébration de chaque personne en nourrissant un amour de l'apprentissage au moyen

d'une expérience scolaire enrichissante, donnant à chacun la capacité de répondre aux défis de la vie selon les principes chrétiens. »

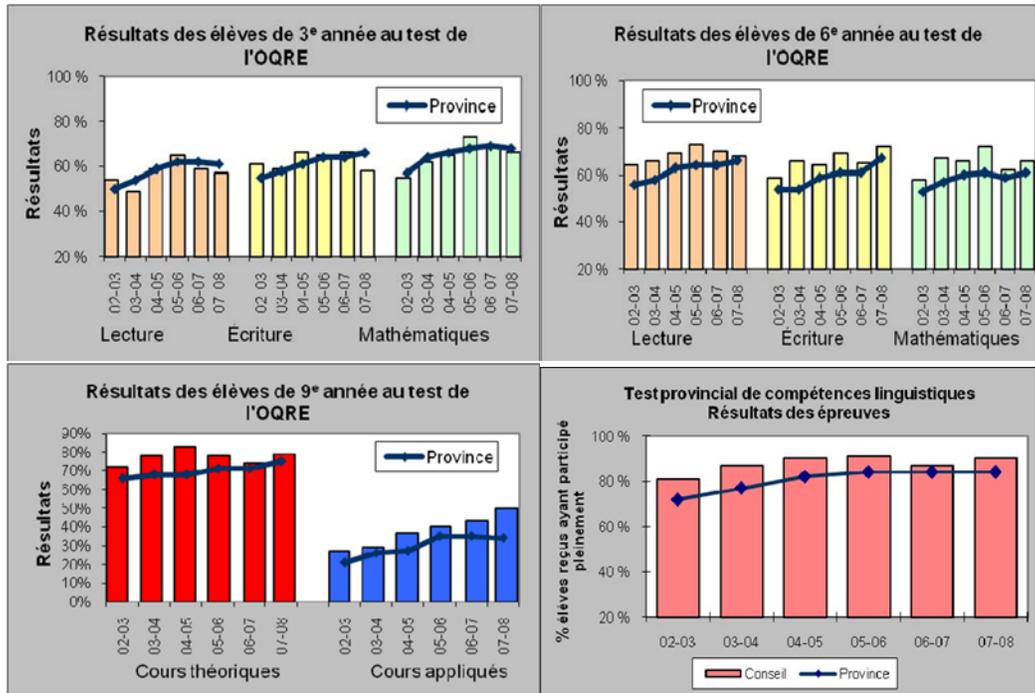
Le conseil scolaire a établi quatre priorités stratégiques. Les objectifs annuels sont conformes aux priorités du Conseil suivantes :

- Rendement des élèves
- Amélioration des écoles et des emplacements
- Programmes et services de qualité
- Catholicité

1.3 Rendement des élèves

Depuis l'année 2002-2003, le conseil scolaire a connu une amélioration dans la plupart des compétences évaluées par les examens de l'OQRE. En troisième année, les résultats aux tests de l'OQRE en lecture, en écriture et en mathématiques ont connu une amélioration depuis 2007-2008, les résultats en mathématiques dépassant d'ailleurs la moyenne provinciale. En sixième année, les résultats dans ces trois matières continuent d'augmenter depuis 2006-2007 et demeurent au-dessus de la moyenne provinciale. En neuvième année, les résultats ont décliné depuis 2007-2008 et se situent dans la moyenne provinciale. Les résultats aux cours appliqués en neuvième année ont aussi décliné en 2008-2009, mais ils demeurent au-dessus de la moyenne provinciale.

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



1.4 Sommaire financier

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

Données financières - résumé (Revenus)

Revenus	États financiers 2006-2007	États financiers 2007-2008	Prévisions révisées 2008-2009
Subventions générales	55 212 175 \$	58 760 901 \$	62 587 824 \$
Impôt local	17 579 154 \$	18 174 862 \$	18 010 835 \$
Revenus du conseil scolaire	1 515 145 \$	1 715 573 \$	781 915 \$
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	1 403 183 \$	1 393 127 \$	875 623 \$
Total des revenus	75 709 657 \$	80 044 463	82 256 197 \$

Summary Financial Data (Dépenses)

Dépenses	États financiers 2006-2007	États financiers 2007-2008	Prévisions révisées 2008-2009
Dépenses de fonctionnement	67 584 853 \$	70 966 232 \$	75 174 970 \$

Dépenses	États financiers 2006-2007	États financiers 2007-2008	Prévisions révisées 2008-2009
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	7 613 714 \$	5 930 085 \$	7 813 043 \$
Virement à/de la réserve	511 090 \$	3 148 146 \$	-731 817 \$
Total des dépenses	75 709 657 \$	80 044 463 \$	82 256 196 \$
Excédent (déficit)	0 \$	0 \$	0 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2006-2007	États financiers 2007-2008	Prévisions révisées 2008-2009
Réserve pour les fonds de caisse	1 113 984 \$	3 076 420 \$	3 076 420 \$
Activités scolaires	50 758 \$	28 454 \$	0 \$
CSPAAT	0 \$	303 363 \$	0 \$
Technologie	76 530 \$	20 000 \$	0 \$
Compte autres/vacances	39 414 \$	370 595 \$	370 595 \$
Installations et opérations/administration	250 000 \$	200 000 \$	0 \$
Administration	0 \$	500 000 \$	500 000 \$
Total des fonds de réserve	1 530 686 \$	4 678 832 \$	3 947 015 \$
Réserve pour l'éducation de l'enfance en difficulté	149 814 \$	0 \$	0 \$
Autres revenus reportés de fonctionnement	316 115 \$	116 560 \$	0 \$
Total des revenus reportés	465 929 \$	116 560 \$	0 \$
Total des réserves et des revenus reportés du conseil	1 996 615 \$	4 795 392 \$	3 947 015 \$

1.5 Principales statistiques du Wellington Catholic 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 2008-2009
EQM de l'école de jour – élémentaire	5 436	5 565
EQM de l'école de jour – secondaire	2 352	2 580
Effectif total de l'école de jour	7 788	8 145

Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-04	2008-09
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	24%	91%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	50%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	25,06	24,90
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	33%	100%
Pourc. de classes à années multiples	14%	15%

Personnel

Personnel	2003-04	2008-09
Enseignantes et enseignants	448	503
Aides-enseignantes et aides-enseignants	91	111
Autres personnes-ressources pour les élèves	47	25
Personnel administratif de l'école	25	30
Personnel de bureau de l'école	32	34
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	77	56
Autre personnel hors classe	27	30
Total du personnel	747	788
Rapport élèves-enseignant	1:17	1:16
Employés EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)¹	95,9	96,7
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	79,1%	83,3%

Éducation de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté	2003-04	2008-09
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	5 460 978 \$	8 257 542 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	4 831 264 \$	7 829 018 \$
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	629 714 \$	428 524 \$

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

Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-04	2008-09
Nombre d'écoles	21	19
Effectif total de l'école de jour	7 788	8 145
Capacité totale (places)	7 217	8 240
% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)	107,9%	98,8%
Superficie du conseil scolaire (km²)	2 691	2 691
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires	6	6

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

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

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

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion et d'administration du conseil scolaire et indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou si la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Établissement d'un modèle de gestion efficace

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

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

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

Processus décisionnel

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre des comptes

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

Relève et développement du talent

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

Participation des intervenants

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

Établissement d'un modèle de gestion efficace

Le modèle de gestion du conseil scolaire définit clairement les rôles et responsabilités des conseillères et conseillers scolaires et de l'administration principale. Les six conseillères et conseillers scolaires sont chargés de mettre en place des politiques générales fidèles aux valeurs, à la vision et à l'orientation stratégique du conseil scolaire, et l'administration principale d'appliquer ces politiques et de gérer les activités du conseil scolaire. Le modèle de gestion actuel a été adopté par le Conseil il y a plus de dix ans, et les conseillères et conseillers scolaires sont bien informés des rôles et des responsabilités du Conseil et de l'administration principale. Le Conseil devrait adopter des politiques officielles sur le modèle de gestion du conseil scolaire, qui

comprendraient la description des rôles et responsabilités des conseillères et conseillers scolaires, du directeur de l'éducation et de l'administration principale.

L'engagement du Conseil en matière de gestion des politiques et ses efforts pour surveiller constamment ses propres pratiques conduisent à une structure de gestion efficace. Le directeur, l'administration principale et les conseillères et conseillers scolaires ont des relations cordiales.

Le Conseil est composé de conseillères et conseillers d'expérience qui parfont continuellement, au moyen de discussions informelles, leur connaissance de leurs propres rôles, ainsi que des rôles et fonctions de l'administration du conseil scolaire. Les nouvelles conseillères et les nouveaux conseillers reçoivent une formation avant d'entrer en poste afin d'approfondir leur compréhension du modèle de gestion et de leurs rôles et responsabilités. Le Conseil a établi une politique sur le code d'éthique des conseillères et des conseillers scolaires.

Il n'y a pas de processus officiel d'évaluation du rendement du directeur de l'éducation. Chaque été, le directeur de l'éducation rencontre les conseillères et conseillers scolaires pour leur présenter une mise à jour informelle sur les objectifs et priorités annuels et les réalisations de l'année précédente. Pendant cette réunion, les conseillères et conseillers et le directeur discutent du fonctionnement du conseil scolaire et du progrès effectué au regard des priorités stratégiques.

Le Conseil scolaire compte plusieurs comités permanents, dont le comité des politiques et des programmes, le comité de la planification et des opérations, et le Comité consultatif pour l'enfance en difficulté (CCED). Le mandat du comité des politiques et des programmes est d'examiner la totalité des politiques et des programmes. Ce comité, formé de l'ensemble des conseillères et conseillers scolaires, se réunit tous les mois. Pour sa part, le comité de la planification et des opérations est chargé de l'examen de toutes les facettes des services organisationnels, dont les finances, la planification, les opérations et les technologies de l'information. Ce comité se réunit tous les mois et est formé de l'ensemble des conseillères et conseillers scolaires. Au moment de l'examen opérationnel, le Conseil peaufinait la structure et le mandat du comité de vérification.

Les conseillères et conseillers peuvent exprimer leur intérêt pour des comités en particulier et sont libres d'assister à la réunion de tout comité.

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

Les conseillères et conseillers scolaires ont établi quatre priorités stratégiques : la catholicité, le rendement des élèves, la qualité et l'amélioration des écoles et des emplacements. Ils n'adoptent pas de plan stratégique pluriannuel. Chaque année,

l'administration principale élabore un plan opérationnel, intitulé *Strategic Planning*, qui contient une évaluation du progrès accompli à la lumière des priorités stratégiques et des résultats prévus pour l'année scolaire suivante.

Le conseil scolaire a un procédé d'élaboration de ses priorités et objectifs annuels. Chaque été, le directeur de l'éducation convie l'administration principale du conseil scolaire à un atelier de planification dont le but est d'examiner les actions et les réalisations de l'année précédente et de déterminer les orientations stratégiques de la prochaine année scolaire. Auparavant, la direction élaborait le plan opérationnel, *Strategic Planning*, en collaboration avec un facilitateur externe. Lors de la réunion de planification annuelle, les cadres supérieurs présentent des rapports relatifs à leurs domaines de responsabilités et s'accordent sur les priorités et les actions de l'année à venir. Le conseil scolaire a récemment formé cinq groupes de planification stratégique : catholicité, dotation en personnel, technologie de l'information, installations et limites territoriales et, finalement, éducation technologique de portée générale. Ces groupes ont été formés dans le but de mettre en œuvre les orientations stratégiques et d'aborder des questions relatives à leurs domaines respectifs.

Le conseil scolaire élabore un plan annuel d'amélioration du conseil scolaire qui correspond aux objectifs du ministère de l'Éducation pour le rendement des élèves, l'équité et la confiance du public. Ce plan comporte des objectifs précis et mesurables élaborés à partir d'une évaluation complète des besoins. Chaque objectif établi aux termes du plan est accompagné de stratégies de mise en œuvre, d'indicateurs de réussite, d'échéanciers, de responsabilités et d'un calendrier permettant de vérifier la progression.

Le directeur envoie périodiquement le bulletin *Director's Notes*, afin que les intervenants soient au fait des dernières nouvelles au sujet de la mise en œuvre des quatre priorités stratégiques du Conseil. Le bulletin *Director's Notes* est affiché sur le site Web du conseil scolaire. Au cours de ses visites régulières dans les écoles, le directeur de l'éducation présente les progrès du conseil scolaire dans tous les domaines stratégiques sous la forme d'un rapport intitulé *Prospectus*, dans lequel sont soulignées les réalisations du conseil scolaire. Le plan stratégique annuel du conseil pour l'année scolaire 2009-2010, intitulé *Focus on 2009-2010* (Pleins feux sur 2009-2010), sera affiché sur le site Web du conseil scolaire. Le directeur de l'éducation donne aux conseillères et conseillers scolaires un rapport annuel dans lequel sont soulignés les progrès réalisés dans la mise en œuvre des quatre priorités stratégiques. Le rapport annuel du directeur est lui aussi affiché sur le site Web du conseil scolaire.

Processus décisionnel

Les conseillères et conseillers scolaires ont établi des règlements procéduraux qui définissent leur processus décisionnel, y compris les règles encadrant la formation de

comités, les réunions du Conseil, les motions du Conseil et les procédures de vote. Ces règlements procéduraux ne contiennent pas de procédure officielle d'établissement de l'ordre du jour. Le président et le directeur de l'éducation examinent l'ordre du jour provisoire dressé par l'administration principale, puis le président approuve une dernière fois l'ordre du jour. Les règlements comprennent une marche à suivre pour les délégations et les remises de documents et une structure/un modèle de l'ordre du jour du Conseil. À l'ordre du jour figurent habituellement des rapports d'élèves conseillères et conseillers scolaires, des procès-verbaux des comités et des surintendances, des délégations, des retours sur certains points de réunions précédentes et une période ouverte pour discuter d'autres questions soulevées par les conseillères et conseillers scolaires. Les ordres du jour des comités permanents sont préparés par les surintendances appropriées et sont approuvés par la conseillère ou le conseiller qui agit à titre de présidente ou de président du comité en question.

Le conseil scolaire a adopté une politique sur l'élaboration et la mise en oeuvre des politiques. Cette politique précise que les politiques du Conseil seront examinées, élaborées et mises en œuvre de façon systématique. De plus, elle exige que les nouvelles politiques et procédures, ou celles mises à jour, soient communiquées à l'intérieur du système. Chaque école et chaque service possède un exemplaire du livre des politiques.

Si des membres du personnel ou des conseillères et conseillers scolaires constatent un besoin de nouvelles politiques et procédures, ils peuvent le signaler au comité des politiques et de la planification du Conseil. Le comité décide des personnes qui participeront à l'élaboration de la politique et présenteront la version préliminaire de la nouvelle politique au conseil administratif, puis au comité des politiques et aux conseillères et conseillers scolaires pour commentaires. En dernier lieu, une version finale est présentée au comité des politiques et est approuvée par les conseillères et conseillers scolaires.

Dans le cadre de l'élaboration et de la mise à jour de politiques, l'administration principale peut consulter les directions d'école et les conseils d'école pour connaître leur avis sur des questions qui ont des effets directs sur le milieu scolaire. Toutes les politiques du Conseil sont affichées sur le site Web du conseil scolaire.

La haute direction examine les politiques sur une base annuelle ou semi-annuelle et cible les politiques devant être mises à jour ou établies. Sur le site Web du conseil scolaire, on trouve les politiques et leur date d'adoption et de révision. De nombreuses politiques n'ont pas été révisées au cours des cinq dernières années. Actuellement, le comité permanent des programmes et des politiques du Conseil examine et met à jour au moins une politique par mois. Les conseillères et conseillers scolaires sont conscients que l'examen de toutes les politiques pourrait prendre un certain temps. Pour l'instant, le directeur exécutif consultant des RH détermine les politiques qui

doivent être révisées et détermine le cycle de révision. Dans le cadre de l'élaboration de nouvelles politiques, on tient compte des politiques similaires élaborées par d'autres conseils scolaires. Le conseil scolaire se joint à d'autres conseils au sein d'un consortium pour obtenir des services juridiques; il met à profit les conseils juridiques donnés au consortium pour formuler de nouvelles politiques.

Les procédures sont mises à jour en même temps que les politiques et sont incluses dans les documents présentés aux conseillères et conseillers scolaires pour approbation.

Structure organisationnelle et obligation de rendre des comptes

Le leadership administratif du conseil scolaire est assuré par le conseil exécutif et le conseil administratif. Le conseil exécutif est formé du directeur de l'éducation, du surintendant des services organisationnels, du surintendant de l'éducation, de la surintendante des programmes, de la surintendante adjointe des services organisationnels et du directeur exécutif des Ressources humaines. Le conseil exécutif se réunit chaque semaine pour discuter des orientations stratégiques et de questions de fonctionnement et de gestion.

Le conseil administratif est formé du directeur de l'éducation, du surintendant des services organisationnels, du surintendant de l'éducation, de la surintendante des programmes, de la surintendante adjointe des services organisationnels, du directeur exécutif des Ressources humaines, du superviseur du rendement des élèves, de la responsable de l'éducation alternative, d'un représentant du conseil des directions d'école/directions adjointes et du superviseur de la technologie de l'information. Le conseil administratif se rencontre aux deux semaines pour discuter de questions opérationnelles. Le mandat du conseil administratif comprend aussi un examen annuel des quatre priorités stratégiques.

Au cours des dernières années, l'administration du conseil scolaire a mis en œuvre des changements dans sa structure organisationnelle et a clarifié les rôles et responsabilités. Dans le cadre de sa planification de la relève, le conseil scolaire a créé le poste de surintendante adjointe des services opérationnels. Des changements importants ont été apportés à la structure et à la hiérarchie du service des ressources humaines. Le directeur exécutif consultant des ressources humaines relève du directeur de l'éducation. La gestionnaire des ressources humaines rend des comptes au directeur exécutif consultant des ressources humaines. Elle est responsable de la gestion quotidienne du service des RH, c.-à-d. des relations de travail et des négociations, de la conformité aux conventions collectives et aux lois sur le travail, des griefs et de la décision d'accorder les demandes de congé pour une courte période.

S'appuyant sur les recommandations de l'examen externe du service des TI, le conseil scolaire a constaté le besoin de créer un poste de dirigeant principal de l'information (DPI). Le DPI est placé sous l'autorité directe du surintendant des services opérationnels et sera responsable des aspects scolaires et opérationnels des services de TI.

L'organigramme est en cours de parachèvement et sera affiché sur le site Web du conseil scolaire, où l'on peut également trouver les coordonnées des principaux membres du personnel.

Relève et développement du talent

Le conseil scolaire reconnaît la nécessité de préparer un plan à moyen et à long terme pour pallier les retraites prochaines des cadres supérieurs. Dans cet esprit de planification de la relève, on a créé le poste de surintendante adjointe des services opérationnels. Pour s'occuper de la question du leadership scolaire, une surintendance de l'éducation est chargée d'élaborer un plan de relève officiel du conseil scolaire. L'administration principale repère de façon informelle les enseignantes et enseignants qui démontrent les compétences et l'intérêt appropriés pour des postes dans l'administration scolaire. Le conseil scolaire a récemment mis sur pied un programme de mentorat pour les nouvelles directions d'école.

Participation des intervenants

Le conseil scolaire a démontré qu'il exerce invariablement ses responsabilités (à la fois directement et par l'entremise de ses comités) de façon ouverte et transparente. L'administration du conseil scolaire et les conseillères et conseillers scolaires s'engagent proactivement auprès des conseils d'école et des partenaires de la collectivité. La direction offre une formation sur les médias aux conseillères et conseillers scolaires et aux directions d'école. La direction a souligné que le directeur de l'éducation et le président du Conseil agissent à titre de porte-paroles officiels du conseil scolaire.

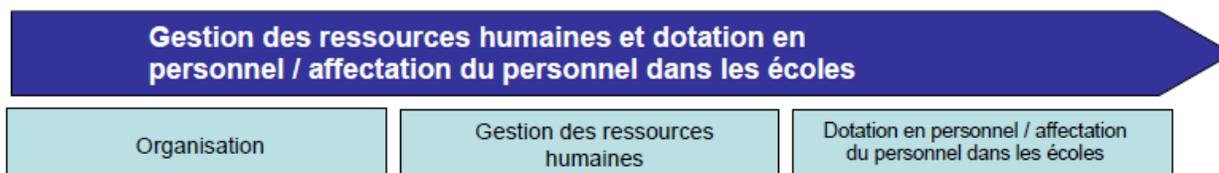
L'administration principale participe activement à divers comités, qu'ils soient sectoriels ou locaux. L'équipe de l'administration principale du conseil scolaire s'engage aussi activement dans des initiatives et des partenariats communautaires. Par exemple, le directeur de l'éducation est vice-président du English Catholic Council of Directors of Education (ECCODE) et membre exécutif du Council of Directors of Education (CODE). Il siège aussi au comité stratégique du maire sur l'économie de la ville de Guelph. Le surintendant des services opérationnels est membre du comité consultatif du Marché éducationnel collaboratif de l'Ontario (MECO), membre du comité consultatif d'examen opérationnel du Councils of Senior Business Officials (COSBO) et membre du comité consultatif de l'étude sur la stratégie de transport en commun de la ville de Guelph. La

surintendante adjointe des services opérationnels et le directeur exécutif consultant des ressources humaines sont membres de l'Association des administrateurs et des administratrices d'affaires des écoles catholiques de l'Ontario (OCSBOA).

Recommandations :

- Les conseillères et conseillers scolaires, en ayant recours à un processus de consultation, devraient élaborer et communiquer un plan stratégique pluriannuel qui constituerait un cadre pour la planification annuelle.
- Le plan opérationnel annuel du conseil scolaire devrait comporter des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps. La direction serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis. Une fois le plan stratégique pluriannuel du Conseil établi, la direction devrait s'assurer que ce dernier et le plan opérationnel annuel du conseil scolaire vont main dans la main.
- Les conseillères et conseillers scolaires devraient poursuivre l'élaboration et l'examen de leurs politiques, conformément à leur politique à cet égard. La direction devrait également préparer un nouveau calendrier d'examen des politiques du Conseil.
- L'organigramme détaillé du conseil scolaire, une fois terminé, devrait être affiché sur le site Web du conseil scolaire.
- Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et activités de développement du leadership avec les initiatives de leadership du ministère. Le conseil scolaire devrait préparer un plan officiel de planification de la relève et de développement du talent inspiré du document intitulé *Planification de la relève pour le leadership et perfectionnement des compétences : Attentes et continuum de mise en oeuvre*. Dans le dossier de l'élaboration d'un plan officiel de relève et de développement du talent, le conseil scolaire devrait commencer par procéder à la collecte de données et repérer les compétences et les habiletés, ainsi que les besoins en matière de perfectionnement professionnel.

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



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

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

3.1 Organisation des ressources humaines

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

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

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre des comptes

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

Surveillance et communication des politiques

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

À la suite d'un examen interne du service des RH effectué il y a plusieurs années, la direction a dégagé les principaux problèmes et failles des procédés des RH et en a profité pour mieux définir les priorités stratégiques du service des RH. Depuis l'examen, tous les membres du personnel des RH ont commencé à élaborer des plans individuels annuels dans lesquels ils se fixent au moins trois objectifs. Le directeur exécutif consultant des RH et la gestionnaire des RH soutiennent et facilitent ce processus de

planification. Ces plans annuels, qui comportent des objectifs, des activités de mise en œuvre, des calendriers et des indicateurs de réussite et qui sont conformes aux priorités stratégiques du conseil scolaire (piliers), forment la charpente du plan opérationnel global du service des RH, lequel devrait être conforme aux objectifs opérationnels annuels du conseil scolaire.

Structure organisationnelle et obligation de rendre des comptes

Le directeur exécutif consultant des RH rend des comptes au directeur de l'éducation; il fournit un soutien direct au chapitre de la gestion et du leadership pour tout le personnel et toutes les fonctions des RH. La gestionnaire des RH est sous l'autorité du directeur exécutif consultant des RH; elle est responsable de la gestion quotidienne du service des RH. Le service comprend aussi deux agentes, responsables respectivement du personnel enseignant et du personnel non enseignant, une coordinatrice à l'invalidité et au mieux-être, une agente de l'environnement, de la santé et de la sécurité, une répartitrice du personnel enseignant suppléant et commis des ressources humaines, une adjointe administrative et une réceptionniste.

Suivant l'examen du service des RH, la hiérarchie du service a été modifiée de façon à traduire de nouvelles priorités. Les commentaires des intervenants et des membres du personnel, dont les directions d'école, les syndicats, les surintendances et d'autres partenaires du conseil scolaire ont servi de base à la restructuration du service des RH. Par suite de cette restructuration, la paie a été confiée au service des finances.

On peut trouver la structure et la hiérarchie du service dans son organigramme, qui a été complété récemment. La direction devrait afficher cet organigramme sur le site Web du conseil scolaire et mettre à jour le répertoire des principaux membres du personnel du conseil scolaire.

Pendant le processus de restructuration, le service des RH a établi des descriptions de travail officielles pour tous les membres du personnel des RH. Le service des RH publie le *HR Broadcaster* pour donner au personnel du conseil scolaire un aperçu du personnel et des rôles et responsabilités du service des RH. Les membres du personnel des RH sont qualifiés, c'est-à-dire que leur expérience et leurs compétences conviennent à leur poste.

Surveillance et communication des politiques

Le service des RH est responsable de la mise en œuvre des politiques du Conseil relatives à l'embauche et au recrutement, aux présences et aux congés et à la santé et à la sécurité du personnel. Le directeur exécutif consultant des RH est actuellement chargé de l'élaboration d'un cycle d'examen de toutes les politiques et procédures du Conseil.

La direction a souligné que la conformité aux conventions collectives et aux conditions, dans le cas des groupes d'employés non syndiqués, est l'une des principales priorités du service des RH. Les cadres supérieurs du service des RH contribuent à l'élaboration de nouvelles politiques liées à la gestion des RH. Le service des RH donne des formations en milieu de travail pour le personnel du conseil scolaire lorsque de nouvelles politiques et procédures sont adoptées. Elles ont notamment lieu dans le cadre des rencontres mensuelles des directions d'école. Toutes les politiques relatives aux RH sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. Les nouvelles politiques sont communiquées aux conseils d'écoles. La direction veille à ce que le personnel comprenne les politiques et les procédures administratives des RH en organisant régulièrement des séances d'information sur les politiques, de formation et de sensibilisation.

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 au minimum le nombre des griefs.	Oui

Processus d'évaluation du rendement des employés

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction des RH a des politiques et modalités relatives à un système d'évaluation du rendement des employés pour tout le personnel.	Non
La direction des RH tient à jour et communique des politiques et modalités disciplinaires officielles pour tout le personnel.	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 au minimum le coût de l'absentéisme.	Oui

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
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.	Non
Les données sur le personnel sont automatiquement synchronisées entre le conseil scolaire et les sociétés externes (c.-à-d. les données du RREO, d'OMERS et des fournisseurs de régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire).	Oui
Des politiques et modalités ont été mises en place afin que les régimes d'avantages sociaux du conseil soient bien gérés.	Oui

Surveiller la satisfaction du personnel

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

Recrutement et embauche du personnel

Le service des RH se sert des sites Web Emplois en éducation, *appliquée* à l'éducation et Workopolis pour le recrutement du personnel enseignant et non enseignant. Le conseil scolaire participe aussi à des salons de l'emploi et affiche ses vacances par l'entremise de l'OCSBOA et de l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO), dans les journaux et sur les sites Web d'ordres professionnels, comme celui de l'Association des travailleuses sociales et travailleurs sociaux de l'Ontario. La direction a souligné que l'utilisation de ces stratégies de recrutement permet d'attirer un nombre suffisant de candidates et candidats qualifiés pour la plupart des postes.

Le service des RH a mis en place des politiques et procédures d'embauche qui s'appliquent à tous les groupes d'employés. Il existe également un énoncé de politique général relativement à l'embauche de personnel enseignant et des procédures pour l'embauche de personnel enseignant suppléant. Le conseil scolaire s'est doté d'une politique sur les pratiques de vérifications préalables à l'emploi.

Le service des RH procède à un certain nombre de vérifications au cours du processus d'embauche, dont une vérification des références et une vérification des antécédents criminels. Les entrevues pour les postes d'enseignement sont habituellement effectuées par le personnel des écoles, mais un représentant des RH y assiste la plupart du temps. En période de grand besoin, pour accélérer l'embauche de personnel enseignant suppléant, des équipes de directions d'école et d'enseignantes et enseignants font passer les entrevues.

Le service des RH a mis au point des troussees d'embauche standardisées pour tous les groupes d'employés. Ces troussees contiennent des formulaires et des renseignements généraux destinés aux nouvelles recrues.

Relations de travail

La communication ouverte entre le conseil scolaire et les syndicats est le résultat à la fois de pratiques officielles et de pratiques non officielles. Pour faire face à la question des négociations collectives, le conseil scolaire a formé des comités patronaux-syndicaux dans toutes les unités de négociation. Le comité patronal syndical de l'Ontario English Catholic Teachers' Association (OECTA) se réunit toutes les six à huit semaines, et le directeur exécutif consultant des RH rencontre les représentants des unités de négociation toutes les quatre semaines. De plus, le directeur exécutif consultant des RH préside le comité stratégique sur la dotation de personnel, qui est formé de la surintendante adjointe des services organisationnels, de représentants du comité des directeurs d'école et de dirigeants de l'OECTA. La gestionnaire des RH siège à des comités avec les syndicats du personnel non enseignant : la Fédération des enseignantes-enseignants des écoles secondaires de l'Ontario (FEESO) et le SCFP.

En ce qui a trait aux négociations des conventions collectives, le directeur exécutif consultant des RH est négociateur en chef; il est aidé dans cette fonction par la gestionnaire des RH et par le surintendant des services organisationnels. Les conseillères et conseillers scolaires ne participent pas aux négociations.

Le conseil scolaire répond aux questions de relations de travail en temps opportun et avec efficacité. Le personnel des RH offre des conseils et de l'assistance aux directions d'écoles pour les outiller en cas de grief. Le conseil scolaire ne compte que quelques griefs non réglés.

Processus d'évaluation du rendement des employés

Depuis la restructuration organisationnelle, le service des RH a mis en place des processus officiels d'évaluation du rendement de certains groupes d'employés, notamment un pour les surintendances, il y a deux ans. La direction a récemment approuvé un processus d'évaluation du rendement du personnel non syndiqué, dont le cycle d'évaluation commence en 2009-2010. Elle a également approuvé un processus d'évaluation du rendement du personnel enseignant suppléant employé à long terme, qui sera effectuée par les directions d'école.

En conformité avec le document du ministère de l'Éducation intitulé *Appuyer l'excellence dans l'enseignement*, le conseil scolaire évalue son personnel enseignant chevronné tous les cinq ans. Les enseignantes et enseignants nouvellement en poste sont évalués durant la première et la deuxième année aux fins du Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE). Le service des RH fait le suivi des évaluations du rendement et signale aux directions d'école, au début de chaque année, les évaluations qui doivent être réalisées.

Le service des RH a préparé une version préliminaire de lignes directrices du processus d'évaluation du rendement des aides-enseignantes et aides-enseignants. Ce document a été présenté aux directions d'école aux fins de commentaires. Au moment de l'examen opérationnel, la direction mettait la touche finale à la version préliminaire des lignes directrices de l'évaluation du rendement des aides-enseignantes et aides-enseignants et du personnel professionnel des services aux élèves (PPSÉ), qui seront ensuite présentées au comité patronal-syndical approprié. Il n'existe pas de processus officiel d'évaluation du rendement du personnel de bureau et administratif et du personnel membre de la SCFP.

La direction a souligné que les processus d'évaluation du rendement et les documents pertinents pour les groupes d'employés syndiqués sont élaborés en collaboration avec les unités de négociation.

Au début de chaque année, le personnel des RH désigne les enseignantes et enseignants qui doivent être évalués. La liste de ces enseignantes et enseignants est

fournie à l'OECTA et aux directions d'école. Ces dernières sont tenues d'effectuer les évaluations dans les délais. Le service des RH utilise un système informatique pour assurer le suivi des évaluations du rendement des enseignantes et enseignants. La direction compte améliorer ce système pour permettre le suivi des évaluations du rendement des autres groupes d'employés, une fois les procédures officielles déterminées.

La direction indique qu'il existe une distinction claire entre l'évaluation du rendement et le counselling sur le rendement, qui ne s'impose que lorsque le rendement pose problème. Le service des RH a également consigné par écrit des procédures disciplinaires officielles, que l'on peut trouver dans les lignes directrices de référence des RH à l'intention des directions d'école/directions adjointes et des superviseuses et superviseurs. Les lignes directrices contiennent une description du processus de counselling sur le rendement et un guide à l'intention des directions d'école sur la discipline en milieu de travail. Ce guide contient des procédures pour l'imposition de mesures disciplinaires, et la direction en a informé les directions d'écoles au moyen de formations en milieu de travail. Le service des RH conseille les directions d'école relativement aux questions de discipline et délègue la gestionnaire des RH à toutes les rencontres disciplinaires.

Le service des RH appuie activement le perfectionnement professionnel de son personnel et des autres groupes d'employés, au besoin. Les directions d'école et directions adjointes reçoivent une formation en milieu de travail lors de leurs réunions mensuelles. La direction encourage les membres du personnel des RH à participer à des conférences et à des réseaux professionnels. Le personnel des RH profite des rencontres bimensuelles de l'OCSBOA pour réseauter avec leurs pairs des autres conseils scolaires. Le service des RH chapeaute les formations obligatoires données à tous les groupes d'employés, comme celles sur le SIMDUT, la violence en milieu de travail, l'équité, l'inclusion et la législation sur l'accessibilité. La direction a souligné que des clauses de certaines conventions collectives limitaient l'étendue de l'engagement du service dans la planification et la mise en oeuvre d'activités de perfectionnement professionnel pour les groupes d'employés syndiqués.

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

Un système efficace de gestion de l'assiduité marie 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 mieux-être des employés et aux initiatives en matière de retour au travail, forment la base d'un programme complet de gestion de l'assiduité.

Le conseil scolaire a élaboré un programme officiel de gestion de l'assiduité dont la mise en œuvre sera complétée en 2010. Le conseil scolaire emploie un système informatisé de suivi des présences par l'entremise duquel les absences sont communiquées quotidiennement. La coordinatrice à l'invalidité et au mieux-être est responsable du suivi des présences et des mesures de suivi. Chaque année, le service des RH donne aux directions d'école et aux directions adjointes des formations en milieu de travail sur les codes d'absence pour s'assurer de l'exactitude du suivi et du signalement des absences. En ce moment, le service des RH travaille à mettre en œuvre un logiciel de suivi des présences et des absences qui contribuera à établir des points de référence et des objectifs mesurables, à reconnaître les tendances et à faire connaître les coûts associés à l'invalidité.

Le programme de gestion de l'assiduité compte trois volets : la gestion de l'invalidité, la gestion des présences et les programmes de mieux-être. Les volets de gestion de l'invalidité et de mieux-être ont déjà été mis en œuvre. Le processus de gestion de l'invalidité permet de cibler et de soutenir les employés absents pendant plus de cinq jours consécutifs de manière juste et équitable. Le conseil scolaire a établi une procédure pour le programme de retour au travail transitoire ou modifié. La direction a formé un comité du mieux-être avec la participation de tous les groupes d'employés. Le conseil scolaire va maintenant passer à la mise en œuvre du volet gestion des présences du programme de gestion de l'assiduité. Les conseillères et conseillers scolaires ont approuvé les nouvelles politiques et procédures en la matière, qui comprennent des modalités permettant de garantir la confidentialité des dossiers médicaux, de gérer l'invalidité et de signaler les absences.

La direction cherche à élaborer une stratégie de communication pour former et renseigner le personnel sur les nouvelles politiques et procédures et leurs rôles et responsabilités. Les directions d'école et directions adjointes ont suivi une formation sur le programme de gestion de l'invalidité. La mise en œuvre intégrale du programme de gestion de l'assiduité est prévue pour 2010.

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

Par suite de la restructuration du service des RH, le service des finances a pris en charge la fonction de la paie à l'interne. Le service des finances continue de travailler en étroite collaboration avec le service des RH pour gérer les données de RH et de la paie. La direction met en place des mécanismes de contrôle appropriés pour garantir la séparation et l'intégrité des renseignements sur le personnel et des renseignements relatifs à la paie. Lorsqu'un membre du personnel des RH consigne de nouvelles données dans le système, un message est automatiquement envoyé aux personnes responsables de la paie. Le personnel des finances vérifie chaque semaine les changements apportés.

La superviseure de la rémunération et des avantages sociaux est chargée de la reclassification des postes. À cet effet, elle se sert de l'évaluation du personnel enseignant du Conseil ontarien d'évaluation des qualifications (COEQ). Dans le cas du personnel non enseignant, des consultants externes réalisent des études pour déterminer la classification appropriée par rapport aux autres postes à l'interne et aux autres conseils scolaires. Les qualifications du personnel enseignant sont synchronisées trois fois par année avec l'Ordre des enseignants et enseignantes de l'Ontario (OEEO). L'agente des RH (enseignement) est responsable de cette synchronisation.

Le conseil scolaire a formé un comité d'évaluation des emplois, chargé d'inventer un outil d'évaluation des emplois. Cet outil servira à mettre à jour les plans d'équité salariale de tous les groupes d'employés. Le dernier plan d'équité salariale à avoir été rédigé est celui du personnel de soutien, en 2002.

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Le service des finances est responsable de la gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire. Le conseil scolaire fait affaire avec des consultants externes qui examinent régulièrement les régimes d'avantages sociaux existants et négocient de nouveaux régimes. Il est allé en appel d'offres pour ses régimes collectifs et a changé de fournisseur en 2005.

Le conseil scolaire n'effectue pas de vérification indépendante de la conformité de la compagnie d'assurance aux régimes d'avantages sociaux. Toutefois, les consultants en avantages sociaux du conseil s'occupent de leur gestion et présentent à la fois des analyses périodiques des tendances de remboursement des demandes et des comparaisons avec les autres conseils scolaires. Le personnel des finances concilie les adhésions des membres du personnel admissibles et de leurs personnes à charge et le remboursement réel des demandes d'indemnisation. La direction a relevé que les régimes collectifs d'avantages sociaux actuels procurent une couverture de base et que le régime d'invalidité à long terme est entièrement payé par les employés.

Le conseil scolaire consulte les unités de négociation avant de prendre des décisions qui touchent aux régimes d'avantages sociaux.

Le transfert de données entre le service des avantages sociaux, le service de la paie et OMERS est automatisé et synchronisé au moyen du système « e-access ». L'information relative au RREO est transmise au moyen du système informatisé de la paie. Après chaque processus de paie, des données relatives au régime de retraite sont générées dans le système financier, et un fichier de données est créé. Ce fichier est ensuite envoyé au RREO par l'entremise de son site Web sécurisé.

Surveiller la satisfaction du personnel

La direction n'a pas effectué de sondage confidentiel auprès du personnel pour recueillir ses commentaires sur les priorités du conseil scolaire ou sur des questions générales. Pendant l'examen et la restructuration du service des RH, des entrevues de fin d'emploi ont été menées avec les membres du personnel qui quittaient le conseil scolaire. Cependant, il n'existe pas de procédure officielle d'entrevue de fin d'emploi.

Recommandations :

- Le service des RH devrait poursuivre l'élaboration de procédures officielles d'évaluation du rendement de tous les groupes d'employés du conseil scolaire.
- La direction devrait mettre la touche finale à son programme de gestion de l'assiduité et élaborer un mécanisme qui permettrait d'évaluer et de rendre compte à l'administration principale et au Conseil de l'efficacité des programmes et des méthodes de gestion de l'assiduité.
- La direction devrait poursuivre la mise à jour du programme d'équité salariale pour tous les groupes d'employés du conseil scolaire.
- La direction devrait effectuer des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.
- La direction devrait périodiquement mener 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 pour peaufiner les plans de perfectionnement professionnel et les politiques du service des RH. Elle devrait également continuer à effectuer des entrevues de fin d'emploi pour recueillir des commentaires sur les politiques des RH et sur les améliorations à apporter à ses procédures et à ses programmes.

3.3 Dotation en personnel / affectation du personnel

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

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

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

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

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

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

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

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

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

Le conseil scolaire n'a pas de politiques ou de procédures officielles de planification des besoins en personnel et d'affectation du personnel. Le surintendant des services

organisationnels est à la tête du processus de planification des besoins en personnel et d'affectation du personnel. Il définit la structure des classes de chaque école et envoie ces modèles aux directions d'école, qui lui font part de leurs commentaires.

Le modèle d'affectation du personnel enseignant au niveau élémentaire repose sur les éléments suivants : dispositions des conventions collectives, exigences en matière d'effectifs des classes au primaire, effectifs prévus, tendances historiques des effectifs et plans des classes des écoles.

Le modèle d'affectation pour le personnel enseignant au niveau secondaire repose sur les facteurs suivants : dispositions des conventions collectives, effectifs prévus, tendances historiques des effectifs et choix de cours à option.

L'affectation des autres membres du personnel enseignant repose sur des formules qui tiennent compte de divers facteurs, comme les exigences des subventions, la taille de l'école et les besoins des élèves.

Le conseil scolaire a adopté le modèle d'intervention échelonnée pour s'assurer que l'affectation du personnel d'éducation de l'enfance en difficulté soit faite en fonction des besoins. L'affectation de ce personnel est aussi déterminée par les dispositions des conventions collectives et les exigences des subventions.

Le modèle d'affectation pour le personnel non enseignant est déterminé par les exigences des subventions. Le personnel membre du SCFP est affecté en fonction des dispositions de la convention collective.

La direction utilise des tableaux Excel pour définir les modèles d'affectation du personnel enseignant et non enseignant des écoles.

Le surintendant des services organisationnels présente une proposition d'affectation du personnel (conforme aux prévisions budgétaires proposées) au conseil exécutif. Les modèles approuvés par le conseil exécutif sont ensuite joints à la proposition de budget. Puis, dans le cadre du processus d'élaboration du budget, les modèles sont communiqués aux conseillères et conseillers scolaires. À la suite du processus budgétaire, le conseil exécutif examine les ajustements à apporter aux modèles en raison de changements aux effectifs ou au financement. Les rapports sur l'affectation du personnel sont présentés à la première réunion du Conseil, au mois d'octobre.

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

Dans le cadre du processus d'affectation du personnel, la direction s'assure de respecter les principales directives d'orientation du ministère et du conseil scolaire concernant, entre autres, les effectifs des classes, le temps de préparation, les dispositions des conventions collectives et les autres orientations du conseil scolaire.

Les conseillères et conseillers scolaires ne participent pas directement à l'élaboration ni à la surveillance de l'affectation du personnel.

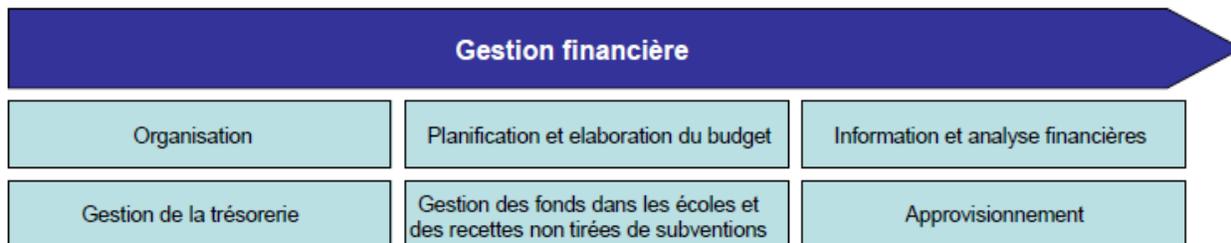
De juillet à septembre, les directions d'école et directions adjointes informent le surintendant des services organisationnels des ajustements aux effectifs prévus. Le surintendant examine les changements et ajuste en conséquence l'affectation du personnel enseignant. Tout changement apporté est communiqué au service des RH et à la direction d'école. En septembre, la direction effectue une comparaison de la dotation réelle en personnel et de la dotation établie selon le modèle de financement et présente ses conclusions aux conseillères et conseillers scolaires.

Pour répondre aux besoins changeant en cours d'année, la direction embauche des aides-enseignantes et aides-enseignants temporaires pour un maximum de six mois. Chaque année, les besoins des élèves dans toutes les écoles sont examinés. Le service des programmes du conseil scolaire est chargé de cet examen et profite de l'occasion pour établir les besoins en matière de dotation de personnel.

Recommandation :

- La direction devrait élaborer des politiques et procédures officielles pour régir l'élaboration d'un plan de dotation en personnel et d'un processus d'affectation du personnel annuels.

4. Gestion financière – Conclusions et recommandations



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

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

4.1 Organisation des finances

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

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

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

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Surveillance et communication des politiques

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service des finances n'a pas de plan opérationnel annuel officiel qui indique des actions spécifiques à entreprendre, des échéanciers, des responsabilités et des indicateurs de réussite. Toutefois, le service établit des priorités annuelles (objectifs

stratégiques) correspondant à chacun des quatre piliers stratégiques du conseil scolaire. Les priorités actuelles du service des finances comprennent :

- la vérification interne de toutes les écoles;
- l'établissement d'un comité de vérification;
- la mise en œuvre d'un système d'inventaire des immobilisations corporelles;
- la mise à jour du plan d'immobilisations à long terme;
- l'amélioration de la trousse de reddition des comptes mensuelle des emplacements scolaires;
- la formation en milieu de travail du personnel sur des sujets liés aux finances;
- l'amélioration de la reddition des comptes à l'administration principale et aux conseillères et conseillers scolaires;
- l'examen du logiciel de gestion financière;
- la mise en œuvre d'un processus de conciliation avec la compagnie d'assurance responsable des régimes d'avantages sociaux;
- l'adoption de nouvelles politiques et procédures relatives au budget, à l'approvisionnement et aux immobilisations.

La direction du service des finances a commencé à mettre en œuvre une méthode formelle de planification annuelle. En guise de première étape dans l'élaboration d'un plan opérationnel annuel du service, les membres du personnel se sont fixé des objectifs individuels, des actions pour les atteindre, des échéanciers et des indicateurs de réussite.

Structure organisationnelle et obligation de rendre des comptes

Les services organisationnels sont responsables de la fonction financière du conseil scolaire. La surintendante adjointe des services organisationnels s'occupe de la gestion quotidienne du service des finances et rend des comptes directement au surintendant des services organisationnels. Le service des finances compte également une analyste financière, une aide-comptable, un superviseur de la paie, une agente de l'approvisionnement et du budget, une superviseure de la rémunération et des avantages sociaux et une commis de la paie.

Les services organisationnels ont récemment révisé leur organigramme et ceux des fonctions suivantes : finances, installations et opérations et soutien technique. Les

coordonnées des principaux membres du personnel des services organisationnels sont affichées sur le site Web du conseil scolaire.

Il n'existe pas de description de travail officielle des postes du personnel des finances. Les membres du personnel des finances ont les titres professionnels et l'expérience requis.

Le service des finances rend des comptes au comité de la planification et des opérations du Conseil, composé de l'ensemble des conseillères et conseillers scolaires.

Surveillance et communication des politiques

Le service des finances a établi des politiques officielles sur la gestion budgétaire, ce qui comprend l'approvisionnement, les dépenses du personnel, les niveaux de pouvoir d'achat, les fonds dans les écoles et l'utilisation des écoles par la population. Ces politiques sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. Le service a aussi élaboré des procédures liées à la gestion financière, que le personnel du conseil scolaire peut lire dans le manuel des opérations, dont chaque école possède un exemplaire. La direction a indiqué que le manuel serait mis à jour pour tenir compte de changements apportés récemment à certaines politiques et procédures. En effet, dans le cadre de l'entreprise d'examen de toutes les politiques et procédures du conseil scolaire, le service des finances a récemment mis à jour un certain nombre de politiques. À la suite de cet examen d'envergure, le service des finances prévoit organiser une journée complète de formation sur les nouvelles politiques et procédures à l'intention des directions d'école, des directions adjointes et des administrations des écoles.

Le service des finances organise des séances de formation officielles sur les politiques et procédures financières pour les directions d'école et les directions adjointes dans le cadre de leur réunion mensuelle. Le personnel des finances offre aussi, officieusement, de la formation et des conseils aux administrations des écoles et aux autres membres du personnel du conseil scolaire.

Le personnel des finances effectue des vérifications internes des fonds dans les écoles. Ces vérifications internes donnent l'occasion aux administrations des écoles d'en apprendre plus sur les politiques et procédures des finances.

Toutes les politiques révisées sont publiées sur le site Web du conseil scolaire. La direction a invité le personnel à consulter les politiques des finances par l'entremise du système de courriel.

Recommandation :

- La planification annuelle du service des finances devrait être améliorée au moyen d'un plan opérationnel annuel distinct pour ce service. Le plan devrait être

conforme au plan opérationnel annuel du conseil scolaire. Il devrait comprendre des cibles précises et mesurables et des indicateurs de rendement. De plus, il devrait assigner les responsabilités pour les principales activités. La direction serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.

4.2 Planification et élaboration du budget

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

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

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

Processus d'élaboration du budget annuel

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

Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire

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

Processus d'élaboration du budget annuel

Le conseil scolaire n'a pas établi de processus officiel d'élaboration du budget. La direction détermine les échéanciers pour le budget et rend des comptes au Conseil au sujet du plan annuel d'élaboration du budget.

Le processus d'élaboration du budget commence en février par la prévision des effectifs. Ayant en main les prévisions d'effectifs et les affectations de personnel, le surintendant et la surintendante adjointe des services organisationnels s'affairent à budgétiser la masse salariale. Les processus de prévision des effectifs et d'affectation du personnel se poursuivent jusqu'en avril, mois où les prévisions et affectations en question sont examinées par l'administration principale. La direction a souligné que la prévision des effectifs s'est avérée fiable et exacte.

Dans le cadre du processus d'élaboration du budget, le service des finances estime les recettes tirées de subventions, les recettes ponctuelles et les recettes non tirées de subventions à partir des contrats de location, de renseignements sur l'historique de dividendes et de l'analyse du flux de trésorerie. Le personnel des finances effectue aussi des analyses et des projections des coûts permanents, comme les services de téléphonie, de photocopie, de livraison et de location, les services publics, les loyers et les services contractuels.

Au mois de mars, le service des finances envoie aux services des modèles de demande de budget. Ces modèles comprennent des données historiques pour fins de comparaison, et les services devraient y annoter leurs demandes particulières. Les demandes de budget des services sont intégrées à la première proposition de budget présentée aux conseillères et conseillers scolaires. L'utilisation du modèle d'élaboration du budget garantit un haut degré de transparence, car chaque modification proposée est conservée et annotée.

Le premier budget préliminaire est présenté au comité de la planification et des opérations du Conseil en avril. La deuxième mouture est présentée en mai et indique clairement les modifications apportées à la première version. La direction donne au

Conseil un document de présentation du budget (livre du budget) qui souligne les changements apportés au financement, au budget de fonctionnement, au budget d'immobilisations, aux effectifs et à l'affectation du personnel. Le budget est ensuite présenté aux conseillères et conseillers en juin pour approbation.

Le personnel du service des finances fait participer les parents au processus budgétaire par l'entremise des conseils d'école. La surintendante adjointe des services organisationnels assiste régulièrement aux réunions des conseils d'école et des conseils de parents. Ces rencontres portent généralement sur la gestion des fonds dans les écoles et du budget des écoles.

Le conseil scolaire a établi des relations de travail positives avec les autres conseils scolaires, ce qui lui permet d'obtenir des données comparatives et des renseignements sur l'élaboration de politiques, les coûts et les pratiques de construction et les coûts énergétiques. La surintendante adjointe des services organisationnels reçoit également des renseignements comparatifs globaux par l'entremise du comité des finances de l'OASBO.

Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire

Pour s'assurer que le budget est conforme aux priorités stratégiques du système, le service des finances a créé des modèles de demande de budget pour les services reflétant les piliers stratégiques du conseil scolaire et les piliers du rendement des élèves du ministère : littératie, numératie, itinéraires, et communauté, culture et bienveillance.

Le conseil scolaire maintient une réserve de fonds de caisse afin de pouvoir composer avec d'éventuelles pressions budgétaires. Les fonds de réserve sont destinés à des fins précises, et leur utilisation requiert l'approbation du Conseil. Le conseil scolaire prévoit une réserve pour les imprévus liés au déneigement et aux services publics. Une réserve pour imprévus est aussi créée dans le budget des avantages sociaux. Le conseil scolaire n'élabore pas de plan officiel de gestion des risques dans le cadre du processus d'élaboration du budget.

Recommandation :

- Pendant le processus d'élaboration du budget, la direction devrait répertorier tous les risques importants et prévoir des stratégies pour réduire au minimum le risque de dépenser plus que le budget autorisé ou prévu.

4.3 Information et analyse financières

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

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

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

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

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

Rapports financiers intermédiaires et annuel

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

Vérification

Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières	Preuve de l'adoption?
La direction assure l'existence d'une fonction de vérification interne indépendante.	Non

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

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

Le conseil scolaire dispose d'un système financier intégré qui fournit des renseignements adéquats, opportuns et exacts à la direction, au personnel des écoles et aux conseillères et conseillers scolaires. Toutefois, la direction a signalé que le système n'est pas convivial et que certaines composantes d'analyse et de reddition des comptes sont lourdes. Le système financier est composé des modules suivants : grand livre général (GLG), gestion de la trésorerie, comptes créditeurs RH/paie, suivi des absences et immobilisations.

Le conseil scolaire participe au groupe d'utilisateurs qui a été formé avec d'autres conseils scolaires qui emploient le même système financier. Ce groupe rencontre périodiquement les fournisseurs du système pour leur faire part de leurs commentaires et discuter des nouveaux problèmes. La direction a commencé à explorer les possibilités de migrer vers un nouveau système financier qui serait partagé entre plusieurs conseils scolaires au moyen d'un nouveau modèle de fourniture de services.

La surintendante adjointe des services organisationnels crée les nouveaux comptes du GLG. Le système génère des rapports de vérification du GLG qui permettent au surintendant des services organisationnels d'examiner les nouveaux comptes qui ont été créés pendant une période donnée.

Rapports financiers intermédiaires et annuel

La direction prépare plusieurs sortes de rapports financiers intermédiaires. En ce qui concerne les programmes scolaires, le service des finances prépare un rapport mensuel sur les initiatives financées par le ministère, ce qui comprend les subventions APE et d'autres types de financement, comme le financement de la corporation des services en éducation de l'Ontario pour les programmes de prévention de l'intimidation. Ces rapports indiquent les fonds alloués, les dépenses à ce jour et l'écart par rapport au budget. Le service des finances prépare également un rapport sommaire mensuel sur l'éducation de l'enfance en difficulté, dans lequel le budget est comparé aux dépenses

réelles. Ces rapports servent à faciliter les réunions mensuelles d'examen de l'état du budget avec le personnel des programmes.

Le service des finances prépare un rapport financier à l'intention des conseillères et conseillers scolaires tous les mois. Ce document répertorie les écarts par rapport au budget, par service, et les écarts importants sont justifiés. La direction a indiqué que le service des finances a commencé à examiner les recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires et à noter les améliorations à apporter à la présentation actuelle des rapports financiers intermédiaires destinés au Conseil.

La direction devrait se pencher sur un certain nombre de recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires concernant la fréquence et la présentation des rapports financiers intermédiaires. Voici les principales recommandations du Comité :

- planifier un cycle d'établissement de rapports au début de l'année et le proposer aux conseillères et conseillers scolaires en septembre;
- préparer un minimum de trois rapports par année ayant le même format et contenant les mêmes indicateurs de rendement. Ces rapports devraient être livrés aux mêmes dates que ceux du ministère.
- joindre des indicateurs de rendement non financiers au rapport (p. ex. les effectifs et la dotation en personnel);
- expliquer les principaux écarts budgétaires et tirer des conclusions.

La direction devrait également envisager d'utiliser les modèles fournis dans le rapport du Comité.

Chaque mois, l'analyste financière prépare l'examen sommaire d'une école. Son rapport est acheminé à l'école et au Conseil. La direction a souligné que les conseillères et conseillers considèrent ces rapports comme un supplément pratique aux rapports financiers intermédiaires. En outre, chaque mois, la direction choisit un service dont le budget sera épluché par les conseillères et conseillers, avec qui les représentants du service discuteront par la suite.

Il n'y a pas de processus officiel de signature des rapports financiers intermédiaires par le surintendant des services organisationnels ou le directeur de l'éducation. Toutefois, les conseillères et conseillers reçoivent les rapports de façon officielle, par motion. Avant d'être présentés au Conseil, ces rapports sont examinés par le surintendant des services organisationnels et le conseil exécutif.

Vérification

Actuellement, comme le Conseil ne compte pas de comité de vérification, toutes les questions à ce sujet sont gérées par le comité plénier. Le Conseil est en voie de former un comité de vérification, qui sera composé de trois conseillères ou conseillers et de deux membres externes. L'administration principale favorise la formation d'un comité de vérification : elle en a d'ailleurs déjà rédigé les lignes directrices. Dans ces lignes directrices, il est précisé que le mandat du comité de vérification est de fournir des avis indépendants aux conseillères et conseillers scolaires en ce qui a trait aux rapports financiers, au processus de vérification externe, à la gestion du risque, aux contrôles internes et à la conformité à la *Loi sur l'éducation* et aux règlements. La direction a fait des démarches pour recruter les membres externes du comité. Au moment de l'examen opérationnel, une personne avait signifié son intérêt pour ce poste au conseil scolaire.

Les vérificateurs externes présentent au Conseil scolaire leur plan de vérification un mois avant le début de la vérification. Après la vérification externe, les conseillères et conseillers rencontrent les vérificateurs à huis clos et examinent leurs rapports. Les vérificateurs préparent une lettre de recommandation détaillant leurs conclusions et leurs recommandations, lettre à laquelle la direction donne officiellement réponse. Le conseil scolaire a recours aux services de son vérificateur externe depuis plus de 25 ans. La direction se prépare à faire un appel d'offres de services pour la vérification externe en 2010; elle est à parachever une demande de propositions à cet effet.

L'analyste financière effectue dans les écoles des vérifications internes axées sur les fonds dans les écoles. Le service des finances dresse un plan annuel de ces vérifications internes. L'année suivant la vérification, l'analyste financière retourne dans ces écoles pour vérifier la mesure dans laquelle ses recommandations ont été appliquées. Le service des finances informe verbalement les conseillères et conseillers scolaires des vérifications internes des écoles et de leurs principales conclusions.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait adopter des procédures d'approbation des rapports financiers intermédiaires et instaurer un processus officiel de signature de ces rapports par la haute direction.
- La direction et le Conseil scolaire devraient poursuivre le processus de création d'un comité de vérification qui comprend des membres externes.

4.4 Gestion de la trésorerie

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

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

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

Gestion de l'encaisse et des investissements

Principales pratiques liées à la gestion de la trésorerie	Preuve de l'adoption?
Existence d'un processus de gestion de l'encaisse qui permet de maximiser les recettes en intérêts et d'effectuer des investissements à court terme, lorsque ceux-ci sont 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 Loi sur l'éducation.	Non
La direction compare périodiquement les conditions bancaires du conseil scolaire à celles de conseils scolaires de taille semblable.	Oui
La direction surveille les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements et possède un plan pour atténuer ces risques.	Oui

Gestion de l'encaisse et des investissements

En guise de première étape dans l'établissement de processus officiels de gestion de l'encaisse, le service des finances a préparé des modèles de flux de trésorerie pour permettre la prévision des flux de trésorerie. Actuellement, cette prévision repose sur l'examen des impressions de chèques, du livre de paie et des renseignements de comptes créditeurs.

L'analyste financière effectue les conciliations bancaires mensuelles, et la surintendante adjointe des services organisationnels signe les relevés. La conciliation et les dépôts bancaires sont assignés à des personnes différentes.

La direction a indiqué que le conseil scolaire possède un compte à intérêts pour l'argent oisif. Cependant, le compte s'avère peu rentable à cause des changements importants au taux d'intérêt. En conséquence, le conseil scolaire a ouvert un deuxième compte doté d'un différent modèle de taux. La direction a souligné que le conseil scolaire n'a pas eu tellement d'argent oisif au cours des dernières années, parce que l'encaisse était utilisée pour financer de nouveaux projets de construction.

Le conseil scolaire a mis au point une ébauche de politiques et procédures d'investissement qui précise les objectifs d'investissement du conseil scolaire, les investissements admissibles et les exigences en matière de reddition des comptes aux conseillères et conseillers scolaires. À l'heure actuelle, les rapports financiers intermédiaires présentés aux conseillères et conseillers indiquent les taux d'intérêts des comptes et des emprunts à vue et le solde bancaire mensuel. En 2007, la direction a présenté au Conseil un rapport sur la gestion des flux de trésorerie qui comprenait une analyse du produit des intérêts. La direction a fait remarquer qu'au cours des dernières années, le conseil scolaire a eu peu d'argent à investir. Néanmoins, la direction continue d'informer verbalement le Conseil scolaire de ses activités d'investissement.

La direction a établi de nombreux contrôles des activités de gestion de l'encaisse et des investissements. L'accès au système financier est restreint et contrôlé. Le conseil scolaire a parfois recours à des virements. Tout virement requiert l'autorisation écrite du surintendant ou de la surintendante adjointe des services organisationnels. Le service des finances a également instauré un processus officiel d'ajout de nouveaux fournisseurs. Suivant ce processus, les fournisseurs doivent remplir un formulaire de vérification, qui est examiné par l'agente d'approvisionnement et du budget, puis envoyé à la responsable des comptes créditeurs.

La direction maximise le recours au transfert électronique de fonds (TEF) et informe le Conseil des paiements effectués par TEF au moyen des rapports financiers intermédiaires. Les TEF sont utilisés pour les dépenses et pour la paie de l'ensemble du personnel du conseil scolaire. La direction continue de travailler avec ses fournisseurs pour accroître leur utilisation des TEF.

Les activités de gestion de l'encaisse du conseil scolaire sont regroupées dans un seul établissement financier. Le conseil scolaire possède un compte général et un compte en dollars américains. Il existe deux comptes de trésorerie pour l'argent oisif, un compte pour les congés avec salaire différé et un compte pour les redevances d'aménagement scolaire données par les municipalités. Le conseil scolaire fait affaire avec le même établissement financier depuis 50 ans. La direction a indiqué qu'elle irait bientôt en

appel d'offres pour ses services bancaires. Le conseil scolaire a comparé ses conditions financières à celles des autres conseils scolaires. Dans l'ensemble, les conditions s'équivalent. Grâce à ce type d'analyse comparée, la direction a découvert une possibilité d'améliorer les conditions du programme de cartes de crédit pour petits achats.

La direction exige des écoles qu'elles ne possèdent qu'un seul compte, mais leur donne le choix de l'institution financière étant donné le nombre limité de celles-ci dans de nombreux secteurs du conseil scolaire. La direction a négocié avec divers établissements financiers des taux favorables pour les écoles, au nom du conseil scolaire.

Le conseil scolaire conserve un fonds d'amortissement destiné à payer les dettes qu'il a contractées de 1999 à 2002 pour construire 12 nouvelles écoles. Au moyen de l'analyse des fluctuations des taux d'intérêts et de projections, le conseil scolaire a constaté que le fonds d'amortissement pourrait avoir un manque à gagner au moment de l'échéance de la dette. Tous les titres d'emprunts contribuant au fonds d'amortissement ont été émis pour financer la dette approuvée pour créer de nouvelles écoles.

Recommandation :

- La direction devrait parachever sa politique d'investissement et continuer à communiquer périodiquement au Conseil les résultats des activités d'investissement, conformément à la politique d'investissement.

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

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

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

La gestion des recettes non tirées de subventions est un domaine fonctionnel de petite envergure pour le conseil scolaire. Le conseil reçoit du ministère des subventions pour

d'autres programmes d'enseignement (APE) destinées à des initiatives précises, ce qui fait que le conseil scolaire doit se soucier des recettes non tirées de subventions.

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

Gestion des fonds dans les écoles

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

Gestion des recettes non tirées de subventions

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

Gestion des fonds dans les écoles

Le Conseil a établi une politique de gestion des fonds dans les écoles, et le service des finances a mis au point un certain nombre de procédures et de formulaires et modèles standards liés à la gestion des fonds dans les écoles. La politique du Conseil stipule que la direction d'école est responsable de la gestion et du contrôle des fonds dans les écoles. Les directions d'école, par l'intermédiaire du surintendant des services organisationnels, sont directement responsables devant le Conseil de s'assurer que le motif des activités de financement effectuées au nom de l'école et la dépense éventuelle des fonds sont en conformité avec les politiques actuelles du conseil scolaire. Les directions d'école doivent également s'assurer de consulter la communauté scolaire à propos de l'utilisation des fonds.

Les conciliations bancaires des fonds dans les écoles sont effectuées mensuellement, et des rapports mensuels sont envoyés au service des finances. L'analyste financière signe tous ces rapports.

Le conseil scolaire a implanté un logiciel de gestion de l'encaisse dans les écoles. Le service des finances peut accéder aux renseignements et aux données des écoles entrées dans ce système. Périodiquement, le service des finances procède à des vérifications planifiées des fonds dans les écoles.

Le service des finances a formé toutes les secrétaires d'école à l'utilisation du logiciel de gestion de l'encaisse de l'école, et l'analyste financière leur fournit un soutien permanent. Le service des finances joint aux rapports financiers périodiques de chaque école un rappel des dates où sont attendus leurs rapports.

Gestion des recettes non tirées de subventions

Les sources principales de recettes non tirées de subventions du conseil scolaire comprennent les frais de scolarité des élèves non résidents, les cafétérias, la location des installations (utilisation par la population et location à long terme) et les produits de l'intérêt.

Le conseil scolaire a établi des politiques et procédures balisant l'utilisation des écoles par la population. Le service des finances du conseil scolaire est chargé de la gestion de l'utilisation des installations par la population.

Le conseil scolaire, de concert avec ses partenaires, encourage activement l'utilisation des installations par la population. À cet effet, il a conclu des ententes de réciprocité avec des municipalités et des organismes communautaires concernant l'utilisation de certaines installations, comme les terrains de soccer. Ces ententes comprennent des clauses de partage des coûts.

Le conseil scolaire a également établi une tarification s'appliquant à la location des installations selon le principe du recouvrement des coûts. Les demandes d'utilisation par la population sont présentées aux secrétaires d'école et approuvées par les directions d'école. La direction compte acheter et implanter un système de réservation et de paiement en ligne. Elle prépare un rapport annuel sur l'utilisation des écoles par la population à l'intention des conseillères et conseillers scolaires. Ce rapport précise le nombre d'heures totales d'utilisation par la population, la description de l'utilisation par catégories générales, les tarifs payés et levés et le nombre de participants.

La direction a établi des procédures de consignation et de suivi des diverses subventions APE reçues. Quand un contrat signé est reçu, les finances créent un code séparé pour chaque programme dans le système financier. Le service des finances prépare des rapports périodiques à l'intention du personnel des programmes

responsables des subventions APE. À la fin de l'année, la direction examine chaque subvention APE pour vérifier la façon dont les fonds ont été utilisés.

4.6 Approvisionnement

L'examen des processus d'approvisionnement vise à :

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

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

Politiques et modalités

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

Participation à des initiatives d'achats groupés

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

Niveaux de pouvoir d'achat

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

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

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

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

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

Utilisation du transfert électronique de fonds

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

Politiques et modalités

Le conseil scolaire a récemment établi de nouvelles politiques et modalités d'approvisionnement conformes aux *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement*. Le conseil scolaire a également adopté un code d'éthique en matière d'approvisionnement balisant son acquisition de biens et services par le code d'éthique de l'Association canadienne de gestion des achats (ACGA) et du National Institute of Governmental Purchasing (NIGP).

La direction a consulté d'autres conseils scolaires avant de mettre au point ses nouvelles politiques et procédures d'approvisionnement. La nouvelle politique a été approuvée par le Conseil et présentée aux directions d'école et aux directions adjointes. La direction a indiqué que les politiques et procédures seraient affichées sur le site Web du conseil scolaire. Le conseil scolaire prévoit également organiser des séances de formation officielles pour les directions d'école et les directions adjointes pendant l'été.

Le conseil scolaire a établi des politiques sur les frais d'accueil et de voyage. Le service des finances a mis en place plusieurs mesures de contrôle pour garantir la conformité du personnel aux politiques. La surintendante adjointe des services organisationnels procède périodiquement à des examens d'échantillons de demandes de remboursement.

La politique d'achat définit clairement les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire peut avoir recours à des processus d'approvisionnement non concurrentiels. Le conseil scolaire peut effectuer des achats urgents lorsque des circonstances risquent d'affecter la santé, la vie ou la sécurité des élèves ou du personnel, ou de causer des pertes financières excessives. Pour les achats de 50 000 à 100 000 \$, le conseil scolaire peut, dans certaines circonstances clairement définies dans la politique, acheter des biens et services par négociation. Par exemple, un achat par négociation pourrait avoir lieu si, par suite des conditions du marché, il y avait pénurie de certains biens ou services, ou si deux soumissions ou plus au même bas prix avaient été reçues. Il est écrit dans la politique que dans un processus d'approvisionnement concurrentiel, le conseil scolaire optera pour le prix le plus avantageux, dans le respect des exigences en matière de fiabilité, de livraison et de service.

Les *Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement* détaillent les niveaux de pouvoir d'achat, les modalités d'achat, le barème d'appels d'offres concurrentiels, l'achat pour les projets de construction ou d'immobilisations, le processus d'appel d'offres concurrentiel, les conflits d'intérêts, le règlement des différends et l'aliénation de biens et d'équipement en surplus.

Il est précisé dans la politique que le conseil scolaire publie ses appels d'offres sur Biddingo.com et/ou sur son site Web.

Participation à des initiatives d'achats groupés

Selon la politique d'achat, le conseil scolaire devrait encourager des achats en collaboration avec d'autres conseils scolaires ou agences du secteur public et peut occasionnellement avoir recours aux ententes provinciales avec les fournisseurs attirés pour les biens et services qui correspondent à ses besoins. Actuellement, le conseil scolaire participe à une telle entente pour les livres de bibliothèques, les téléphones et les téléphones cellulaires.

Le conseil scolaire participe à des initiatives d'achats groupés et à des consortiums d'achat : le Guelph Co-op Purchasing Group (GCPG), le Dufferin Peel Buying Consortia et le Cooperative Purchasing Group for Waterloo Region.

Le surintendant des services organisationnels siège au comité consultatif du Marché éducationnel collaboratif de l'Ontario (MECO). La direction a indiqué que le conseil scolaire attendait de voir quelles seraient les modalités du contrat d'achat de photocopieurs que négocie le MECO avant de décider d'y participer.

Le conseil scolaire cherche toujours des occasions d'augmenter son pouvoir d'achat et de réduire au minimum le coût des biens et services, en particulier ceux dont le coût est prohibitif (par exemple, de nouveaux systèmes d'information). Le conseil scolaire travaille en ce moment avec d'autres conseils scolaires à la création d'un partenariat pour le lancement d'un appel d'offres pour un nouveau système financier.

Niveaux de pouvoir d'achat

La politique d'achat définit le niveau de pouvoir d'achat comme suit :

- agente d'approvisionnement : de 0 à 100 000 \$;
- surintendante adjointe des services organisationnels : de 100 001 à 500 000 \$;
- surintendant des services organisationnels et trésorier : de 500 001 à 1 000 000 \$;
- Conseil scolaire : plus de 1 000 000 \$.

Le conseil scolaire a établi le barème d'appels d'offres suivant :

- 100 \$ et moins : on n'exige pas de soumission concurrentielle. Les achats sont effectués avec l'argent de la petite caisse ou, pour le personnel autorisé, avec une carte de crédit pour petits achats;
- de 100 à 4 000\$: on n'exige pas de soumissions concurrentielles officielles. On doit obtenir les prix verbalement d'un fournisseur qui a déjà prouvé qu'il était en

mesure, dans un régime de concurrence, d'offrir les meilleurs prix, dans le respect des exigences en matière de fiabilité, de livraison et de service.

- de 5 000 à 10 000 \$: on obtient verbalement trois soumissions, que l'on verse au dossier avec le bon de commande;
- de 10 000 à 50 000 \$: on a recours à un processus concurrentiel et on obtient au moins trois soumissions par écrit de fournisseurs inscrits sur la liste des fournisseurs recommandés du conseil scolaire ou de tout autre fournisseur réputé fournir les biens et services requis;
- de 50 000 à 100 000 \$: l'agente d'approvisionnement et la personne à l'origine de la demande envisagent les modalités d'approvisionnement suivantes : demande d'offre, demande de proposition, demande de prix et négociation;
- plus de 100 000 \$: l'agente d'approvisionnement et la personne à l'origine de la demande ont recours à une demande d'offre ou à une demande de proposition.

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

Les politiques et modalités d'achat du conseil scolaire contiennent des dispositions relatives à l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats et une convention standard pour les détenteurs de cartes. Ces cartes comptent un plafond par transaction et un plafond de dépenses mensuel. La plupart ont un plafond de 1 000 \$ par transaction, mais les cartes des surintendances et du directeur de l'éducation disposent d'un plafond de 5 000 \$. Tous les utilisateurs de cartes doivent présenter un formulaire de dépenses accompagné de pièces justificatives.

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

Les politiques et procédures d'achat contiennent les procédures générales de demande. On peut faire une demande aux écoles et aux services au moyen du système financier. Les demandes sont soumises par voie électronique à l'agente de l'approvisionnement, qui évalue les demandes de 100 000 \$ et moins et produit un bon de commande, le cas échéant. Les demandes de plus de 100 000 \$ sont évaluées par le surintendant ou la surintendante adjointe des services organisationnels. Les bons de commande créés par le système sont automatiquement télécopiés au fournisseur. Le service des finances a instauré une règle générale selon laquelle tous les achats de plus de 200 \$ doivent être effectués par bon de commande.

Toutes les marchandises sont livrées à l'établissement demandeur, à la suite de quoi les gestionnaires de l'école entrent les renseignements relatifs à la réception dans le système financier en indiquant si la livraison était complète ou partielle. La responsable

des comptes créditeurs examine ces renseignements et jumelle les factures et les bons de commande, une fois ces derniers reçus en entier. La responsable des comptes créditeurs n'effectue le paiement qu'après avoir reçu tous les articles indiqués aux bons de commande et ainsi que les factures.

Au moyen du système financier, la surintendante adjointe des services organisationnels effectue des rapports périodiques qui indiquent quels bons de commande ont été facturés sans avoir été reçus en entier. Les rapports indiquant les biens manquants sont envoyés aux établissements demandeurs aux fins de suivi. Le service des finances produit également un rapport de fin d'année pour voir s'il reste des bons de commande incomplets.

Le conseil scolaire emploie un processus de comptabilité d'engagements. Les dépenses sont consignées au moment où le bon de commande est entré dans le système. Le système financier émet automatiquement une alerte en cas de dépassement du budget.

Le conseil scolaire ne s'est pas doté d'une interface électronique lui permettant de passer des commandes aux fournisseurs, d'en effectuer le traitement et d'en faire le paiement. Il effectue ses commandes en ligne auprès d'un fournisseur d'articles de bureau et de papeterie. La politique d'achat comprend des dispositions au sujet de l'achat en ligne. Le conseil scolaire s'approvisionne auprès de deux fournisseurs en se servant de leur catalogue en ligne. Le demandeur passe sa commande en ligne, qui est ensuite soumise à l'agente de l'approvisionnement et du budget pour approbation.

Utilisation du transfert électronique de fonds

Le conseil scolaire effectue tous les paiements par chèques électroniques et TEF. Le rapport financier périodique présenté au Conseil indique le volume des paiements par TEF. Le conseil scolaire devrait s'efforcer de généraliser le recours aux TEF pour les paiements.

Recommandation :

- La direction devrait se doter d'une interface électronique pour passer des commandes aux fournisseurs, en effectuer le traitement et en faire le paiement.

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



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

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

5.1 Organisation des opérations et des installations

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

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

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

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre des comptes

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

Surveillance et communication des politiques

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service des installations et des opérations est chargé de l'entretien, des services de conciergerie, du bon fonctionnement des écoles, des terrains et bâtiments scolaires, ainsi que des projets de construction du conseil scolaire.

En guise de première étape de l'élaboration d'un plan opérationnel annuel, la direction et le personnel cadre du service des opérations et des installations rédigent une liste de leurs objectifs personnels pour l'année. Ces plans, conformes aux priorités stratégiques du conseil scolaire (les piliers), comprennent des objectifs, les activités de mise en œuvre requises, des échéanciers de mise en œuvre et des indicateurs de réussite.

Structure organisationnelle et obligation de rendre des comptes

Le service des installations et des opérations fait partie des services organisationnels du conseil scolaire. La gestionnaire des installations et des opérations rend des comptes directement au surintendant des services organisationnels. La gestionnaire est assistée d'un superviseur des services d'entretien et d'un superviseur des services de conciergerie. Le superviseur des services de conciergerie est responsable de 50 concierges. Le superviseur des services d'entretien gère quatre employés. Les services d'entretien qu'ils ne prennent pas en charge sont impartis à des entrepreneurs externes.

L'organigramme du service des installations et des opérations illustre sa structure et sa hiérarchie. Les domaines de responsabilité de la gestionnaire et des superviseurs sont résumés dans leurs descriptions de travail. La gestionnaire des installations et des opérations et les superviseurs des services d'entretien et de conciergerie sont qualifiés au sens de la définition de leur emploi et ont une expérience professionnelle pertinente.

Surveillance et communication des politiques

Le service des installations et des opérations a établi des procédures relatives à la sécurité et à la distribution de clés, aux évaluations et à la préservation de la qualité de l'air à l'intérieur, ainsi qu'à l'évaluation de la moisissure potentielle dans les écoles et son élimination, le cas échéant. Le service collabore avec l'agente de l'environnement, de la santé et de la sécurité pour créer des listes de vérification destinées à effectuer des inspections de santé et sécurité spécifiques aux différents types de locaux dans les écoles.

Les directions d'école sont informées des changements apportés aux politiques, aux procédures et aux exigences réglementaires pertinentes au cours de leur réunion mensuelle. Le superviseur des services de conciergerie est chargé de communiquer les mises à jour au personnel de conciergerie.

Recommandation :

- La direction des installations et des opérations devrait examiner la possibilité d'améliorer la planification annuelle de son service en se dotant d'un plan opérationnel annuel distinct, qui serait conforme au plan opérationnel annuel du conseil scolaire. Ce plan devrait comprendre des cibles précises et mesurables et des indicateurs de rendement. De plus, il devrait assigner les responsabilités pour les principales activités. La direction serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.

5.2 Conciergerie et entretien

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

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

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

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

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire a adopté des normes de nettoyage pour les écoles et a élaboré un ensemble normalisé de processus et d'outils pour surveiller, gérer et présenter les résultats.	Oui
Le conseil scolaire a mis en œuvre un programme d'écopropreté officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.	Non

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
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.	Non

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

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

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

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

Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Un système d'ordre de travail automatisé (informatisé) permet de consigner, de surveiller et d'évaluer les projets ainsi que de veiller à l'utilisation à bon escient des ressources.	Oui

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
L'administration principale évalue régulièrement l'efficacité et l'efficacité globales de ses modèles de prestation de services d'entretien et de conciergerie.	Oui

Le modèle de dotation / d'affectation du conseil appuie les normes de nettoyage et d'entretien

Le service des installations et des opérations a élaboré un manuel qui précise les normes de nettoyage, ainsi que la méthode et la fréquence de nettoyage par type de pièce. Le service procède à des inspections annuelles officielles afin d'évaluer la salubrité, la sécurité et la propreté de toutes les installations. Le service dispose de listes de vérification des inspections officielles, qui servent à conserver la trace des inspections menées par le personnel à l'interne. La direction s'appuie sur les commentaires des directions d'école et du personnel d'entretien et de conciergerie pour surveiller la propreté des écoles et établir les besoins en matière d'entretien. Les superviseurs des services d'entretien et de conciergerie visitent fréquemment les écoles pour évaluer les besoins en matière de nettoyage et d'entretien.

L'an dernier, le conseil scolaire a commencé à se servir de savons à mains et de produits chimiques nettoyeurs certifiés écologiques. Actuellement, tous les produits nettoyeurs sauf un sont certifiés ÉcoLogo ou Green Seal. Le conseil scolaire a aussi mis en place un programme de recyclage pour les services de conciergerie. Par contre, il n'a pas mis en œuvre de politique environnementale globale, ni de politique globale d'éducation environnementale.

Le modèle d'affectation des concierges repose sur la surface de l'établissement, y compris les salles de classe mobiles. Quelques concierges sont affectés à deux écoles, question d'efficacité. Pour certaines écoles, particulièrement en milieu rural, le conseil scolaire emploie des concierges à contrat. Ces concierges font leur travail de la même manière que les concierges syndiqués des autres écoles. Cet arrangement constitue une réponse efficace au problème d'affectation des concierges dans les écoles situées en milieu rural. Le conseil scolaire devrait songer à comparer son modèle d'affectation du personnel à celui d'autres conseils scolaires pour déterminer si d'autres variables pourraient être prises en compte dans sa formule d'affectation.

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

Le service des installations et des opérations n'adopte pas de plan formel d'entretien annuel ou pluriannuel. Actuellement, le système ReCAPP est la principale source d'information permettant de déterminer les priorités annuelles et pluriannuelles au chapitre de l'entretien. Le gestionnaire des installations et des opérations et les superviseurs de l'entretien et des services de conciergerie planifient les travaux de priorité élevée ou moyenne dans ReCAPP sur une période de trois ans. Dans le cadre

du processus d'élaboration des priorités annuelles au chapitre de l'entretien, la direction reçoit des suggestions du personnel au sujet des besoins d'entretien régulier et détermine les besoins d'entretien au moyen d'inspections.

Le conseil scolaire effectue en ce moment la vérification de l'efficacité énergétique de toutes ses écoles. La direction a l'intention d'inclure les améliorations recommandées par les vérificateurs dans de futurs plans d'entretien annuels. Le service des installations et des opérations fournit un aperçu des travaux d'entretien planifiés à l'administration principale et au comité de la planification et des opérations du Conseil.

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

Le service des installations et des opérations encourage la formation du personnel d'entretien et de conciergerie dans l'optique d'appuyer son perfectionnement professionnel continu, de le sensibiliser aux changements apportés aux règlements et d'assurer sa sécurité au travail. La direction établit les besoins en formation du personnel de conciergerie et d'entretien. Par exemple, une formation sur les exigences réglementaires comprenant le Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT), une formation sur le manuel de conciergerie, une formation sur le programme contre la pandémie de grippe A(H1N1) ou une formation particulière sur l'ergonomie. Ces formations sont données à l'interne par le service des installations et des opérations, avec la contribution de l'agente de l'environnement, de la santé et de la sécurité, ou par l'intermédiaire d'un formateur externe. Le service a recours à une liste de vérification pour contrôler la fréquence et le besoin d'actualisation de la formation du personnel d'entretien et de conciergerie.

Les nouveaux membres du personnel d'entretien et de conciergerie reçoivent une formation sur le manuel de conciergerie et participent à un programme de jumelage. Le personnel de conciergerie collabore aux inspections des installations, ce qui comprend les inspections des extincteurs, des systèmes de gicleurs, de l'éclairage, des salles de classe mobiles et des toits.

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Le service des installations et des opérations tient à jour un inventaire du matériel de nettoyage des planchers et des principales fournitures conservées dans les écoles. Les fournitures de chaque école sont classées par type de matériel et d'outils de nettoyage et leur condition générale est notée. Le conseil scolaire ne possède pas d'équipement de nettoyage important. La flotte du service compte six véhicules : trois camions d'entretien, deux véhicules pour les terrains et un pour les services de conciergerie. Le superviseur des services d'entretien consulte le personnel avant de fixer la date d'entretien des véhicules.

Le service des installations et des opérations centralise l'achat de ses fournitures de nettoyage au service d'approvisionnement. Deux fois par année, le superviseur des services de conciergerie distribue un catalogue aux concierges en chef afin qu'ils passent leurs commandes. Le superviseur des services de conciergerie examine toutes les commandes avant de poursuivre le processus. Une fois reçues, les commandes sont livrées aux écoles. Le conseil scolaire dispose d'un entrepôt qui peut être utilisé pour stocker les surplus de fournitures.

Le conseil scolaire a récemment installé des distributeurs de produits nettoyants dans toutes les écoles. La direction n'a pas récemment procédé à l'estimation du coût des fournitures de nettoyage par pied carré.

Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets

Les concierges utilisent un système informatisé d'ordres de travail pour créer des demandes d'ordres de travail. Ces ordres de travail peuvent être remplis par le personnel d'entretien affecté à l'école ou par les fournisseurs de service d'entretien à contrat. La direction a l'intention d'accroître l'utilisation du système informatisé d'ordres de travail pour planifier et surveiller les inspections d'entretien. Le service des installations et des opérations se sert des renseignements issus de ce système pour mettre au point un plan d'entretien annuel.

Recommandation :

- La direction devrait établir un plan pluriannuel d'entretien et de réfection qui comporterait le financement nécessaire à sa réalisation. Ce plan pourrait fournir à l'administration principale, au Conseil scolaire et à ses intervenants une prévision claire des besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années.

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.	Non
Les bonnes initiatives de conservation sont communiquées aux écoles et à d'autres conseils scolaires.	Non

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
La direction présente officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.	Non
Un système complet est en place pour inscrire les dépenses au budget, faire le suivi de la consommation et la régler et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies.	Oui
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.	Non

Plan de gestion de l'énergie

Le service des installations et des opérations a rédigé un document dans lequel on trouve les initiatives existantes et planifiées de gestion de l'énergie, ainsi que les cibles d'économie d'énergie du conseil scolaire. Ce plan a été présenté au comité de la planification et des opérations du Conseil et constituera le point de départ de l'élaboration du plan de gestion de l'énergie du conseil scolaire.

Le conseil scolaire a mis en œuvre un certain nombre d'initiatives de gestion de l'énergie. Actuellement, le conseil scolaire vérifie l'efficacité énergétique de toutes ses écoles à l'aide du financement de l'initiative Écoles éco-énergétiques du ministère de l'Éducation. À l'aide de l'information recueillie lors de ces vérifications, la direction prévoit élaborer un plan officiel de gestion de l'énergie dans lequel seraient établis des cibles mesurables de conservation et les moyens de les atteindre. Le conseil scolaire présente des propositions au ministère de l'Éducation par l'entremise de l'Initiative pilote des écoles vertes pour obtenir du financement pour des projets pilotes sur de nouvelles technologies écologiques.

La direction s'assure que tout nouvel équipement acheté par les écoles est conforme aux normes d'efficacité énergétique. Cependant, la politique d'approvisionnement du Conseil ne comporte pas de disposition exigeant que les nouveaux équipements soient éco-énergétiques.

La direction reconnaît l'importance d'élargir les initiatives de gestion de l'énergie pour faire participer les écoles et pour sensibiliser les directions d'école, les concierges et les élèves à la gestion de l'énergie. Le conseil scolaire a récemment publié dans le journal local des renseignements sur les initiatives pilotes écologiques, les vérifications de l'efficacité énergétique et le nouveau projet de construction d'école. La direction a commencé à repérer des occasions d'incorporer la conservation d'énergie au curriculum.

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Le service des installations et des opérations surveille la consommation d'énergie mensuelle du conseil scolaire et effectue des comparaisons avec les données des années précédentes. Depuis les cinq dernières années, il surveille les données de consommation d'énergie, qui sont présentées chaque année aux conseillères et conseillers scolaires. Le conseil scolaire s'est fixé une cible de réduction de deux pour cent par année, sur cinq ans. La direction devrait continuer de surveiller les données relatives à la consommation d'énergie et aux dépenses énergétiques à l'échelle des installations. Ces données devraient servir à l'élaboration du plan de gestion de l'énergie et à la rédaction des rapports annuels officiels sur les économies d'énergie réalisées.

Des systèmes d'automatisation des bâtiments ont été installés dans toutes les écoles. Le conseil scolaire prévoit étendre l'automatisation à l'éclairage dans un proche avenir.

Le conseil scolaire ne reçoit pas de factures consolidées de ses fournisseurs de services. La direction a conscience des avantages potentiels de la Base de données sur la consommation d'énergie, financée par le ministère, et s'est engagée à fournir les données requises.

Recommandations :

- En se fondant sur les résultats des vérifications de l'efficacité énergétique, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des objectifs quantifiables et des outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*, la planification de la gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, de buts (objectifs de conservation) et des priorités en matière de gestion de l'énergie et de conservation des ressources. Ce plan devrait aussi présenter les possibilités à court et à long terme en précisant les jalons, les rôles et responsabilités, ainsi que les budgets, doublés d'un processus visant à obtenir l'appui de la population.
- Après l'établissement du plan formel de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait s'assurer que ses politiques et pratiques d'approvisionnement sont conformes aux objectifs et aux cibles du plan. La direction devrait aussi penser à spécifier les exigences en termes d'efficacité énergétique dans les politiques et procédures d'achat et/ou dans la politique environnementale.
- La direction devrait songer à demander des factures consolidées de tous ses fournisseurs de services pour l'ensemble des installations du conseil scolaire.
- Le conseil scolaire devrait élaborer une politique environnementale qui créerait un cadre pour ses activités dans le domaine de la gestion et de l'éducation environnementale et qui accroîtrait les occasions de communication.

5.4 Santé et sécurité

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

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

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

Gestion de la santé et de la sécurité

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

Gestion de la santé et de la sécurité

Le service des ressources humaines et l'agente de l'environnement, de la santé et de la sécurité sont responsables des politiques et procédures du conseil scolaire relatives à l'environnement, à la santé et à la sécurité. Le conseil scolaire a formé un comité paritaire de santé et sécurité (comptant des représentants de chaque syndicat) qui se réunit cinq fois par année. Des mises à jour officielles sont régulièrement transmises au conseil exécutif et aux conseillères et conseillers scolaires, au besoin. La direction a également établi une politique, des protocoles et des formulaires officiels de rapport d'accident et d'enquête sur ces accidents.

On demande à tout le personnel de participer à la formation sur le SIMDUT. De la formation additionnelle est offerte dans les écoles fréquentées par des élèves qui souffrent de réactions allergiques anaphylactiques.

Le conseil scolaire maintien de bonnes relations avec le ministère du Travail et les inspecteurs de santé et de sécurité de Guelph. La direction a travaillé de concert avec le ministère du Travail pour mettre au point une politique et un programme de formation sur la violence en milieu de travail, qui ont été entérinés par le comité de santé et sécurité du Conseil.

Le conseil scolaire a établi des politiques et des procédures qui visent la santé et la sécurité du personnel et des élèves. De plus, il a mis en place un plan d'intervention en cas d'urgence et un plan d'intervention en cas de pandémie. Le premier est un plan complet qui définit les procédures à suivre en cas d'urgence ou lors d'une situation de confinement barricadé. Le conseil scolaire est en lien avec le service de police de la région pour maintenir et coordonner les procédures de confinement barricadé.

Le deuxième, le plan d'intervention en cas de pandémie, traite des activités d'intervention et des stratégies de communication à mettre en œuvre en cas de pandémie. L'élaboration du plan de pandémie du conseil scolaire s'est faite en étroite collaboration avec le bureau de santé publique de la région. Un modèle de suivi a été mis au point afin d'assurer le suivi et la communication du taux d'absentéisme pendant une pandémie.

Le conseil scolaire a mis en œuvre un nombre appréciable d'initiatives pour la sécurité dans les écoles. Le conseil scolaire dispose d'une reliure d'orientation qui comprend la politique sur la sécurité dans les écoles et détaille les procédures à suivre, comme celle relative à la suspension et celle relative à la prévention de l'intimidation. Le programme de sécurité dans les écoles comprend des programmes de suspension et d'expulsion. Il compte également des programmes spécialisés comme *Roots*, qui vient en appui aux élèves souffrant de troubles de santé mentale diagnostiqués, et *Alternative Care*, un programme de soins alternatifs destiné aux jeunes élèves (de la 7^e à la 10^e année). Le conseil scolaire s'est associé au ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse pour réaliser le programme *Pass* d'aide par les pairs, qui vise à fournir un soutien supplémentaire aux élèves de 11^e et 12^e années. Le personnel du programme de sécurité dans les écoles rencontre régulièrement les agences communautaires de santé mentale et de services à l'enfance.

Chaque école doit instaurer un programme de prévention de l'intimidation avec l'aide de l'équipe de sécurité dans les écoles. Le conseil scolaire a mis en place un protocole pour les comportements agressifs. Des méthodes inspirées des systèmes de gestion du comportement ont été mises en œuvre aux fins du programme de sécurité dans les écoles. L'ensemble des assistantes et assistants en éducation et des travailleuses sociales et travailleurs sociaux ont reçu une formation sur les méthodes des systèmes de gestion du comportement.

Pour promouvoir la sécurité dans les écoles, le conseil scolaire a désigné une agente ou un agent de liaison dans chaque école secondaire.

Le conseil scolaire a mis en œuvre certaines initiatives visant la santé des élèves. En collaboration avec la Ville de Guelph, il a lancé un programme invitant les parents à accompagner leurs enfants à pied jusqu'à l'école. Au titre du programme Écoles saines, chaque école reçoit du financement pour offrir de l'activité physique quotidienne aux élèves et faire la promotion d'un mode de vie sain, ce qui inclut des messages encourageant les choix sains, des collations santé dans les classes de jardin d'enfants et des programmes de sport. Le conseil scolaire collabore étroitement avec un de ses enseignants en éducation physique. Ce dernier a été détaché au ministère de l'Éducation pour faire la promotion des activités intramurales et de l'activité physique dans la région par l'entremise du programme *Visez haut*.

Chaque école est dotée d'une cafétéria dont les services sont assurés par un fournisseur externe. Le conseil scolaire travaille avec le fournisseur afin d'offrir des choix alimentaires sains. En 2008, le Conseil a approuvé un contrat d'une durée de cinq ans avec un fournisseur externe pour mettre en œuvre un programme de nutrition qui dépasserait les exigences réglementaires minimales en limitant ou en éliminant les aliments de faible valeur nutritive.

L'agente de l'environnement, de la santé et de la sécurité est responsable du suivi des analyses de la qualité de l'air et de l'eau effectuées par les concierges. Ces analyses sont réalisées afin de déterminer les besoins de chaque installation en matière de vidange. Les analyses et les enquêtes portant sur la qualité de l'air sont soumises à une procédure officielle.

5.5 Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations

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

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

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

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

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

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

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

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

Le rapport sur la stratégie à long terme du conseil scolaire pour les installations a été joint au plan d'immobilisations quinquennal du conseil scolaire et présenté au ministère par l'entremise du site Web du SIIS. Ce rapport a été rédigé par un consultant externe. En vue de l'élaboration du plan, le conseil scolaire a considéré une gamme de facteurs, dont les prévisions d'effectifs et l'utilisation de ses installations. Le surintendant des services organisationnels effectue une analyse interne visant à confirmer les prévisions d'effectifs. Cette analyse se fonde sur les rapports du consultant externe en planification au sujet des prévisions de croissance dans le secteur et des statistiques démographiques.

Les effectifs diminuent dans la plupart des régions du conseil scolaire. Celui-ci étudie activement des façons de mieux employer les écoles sous-utilisées, particulièrement lorsqu'elles se situent dans les zones urbaines. Avant de prendre la décision de fermer une école sous-utilisée, la direction tient compte de la condition physique de l'école et de l'effet sur la communauté. Le conseil scolaire a adopté une politique sur la fermeture d'école. À cause de la construction de nombreuses nouvelles écoles de 1999 à 2003, il n'y a pas eu d'examen des installations du conseil scolaire récemment.

La direction tient compte de la faible utilisation de certaines installations du conseil scolaire dans son plan d'immobilisations. La direction améliore constamment les manières d'utiliser toutes les installations du conseil scolaire en encourageant leur utilisation communautaire, y compris pour les programmes de développement des jeunes enfants et les programmes de formation permanente. Le conseil scolaire se joint au conseil scolaire coïncident pour offrir des programmes de formation continue et des cours d'été. Les deux conseils scolaires ont depuis longtemps une entente aux termes de laquelle la gestion et la tenue des cours d'été alterne chaque année. Le conseil scolaire offre des programmes de langue, tandis que le conseil coïncident fournit tous les cours de formation permanente pour les deux conseils scolaires.

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

Le surintendant des services organisationnels est responsable de la mise à jour du SIIS. La base de données, utilisée pour élaborer les plans d'immobilisations, est mise à jour quand surviennent des changements dans les installations du conseil scolaire. La gestionnaire des installations et des opérations est responsable de la mise à jour du système RECAPP, dont les données servent à repérer les écoles aux coûts de réparation prohibitifs. La direction évalue périodiquement les coûts d'entretien et de réparation futurs de chaque école, quand elle prévoit que les effectifs se maintiendront. En se fondant sur cette information, elle estime les investissements nécessaires pour maintenir l'école dans son état normal. Elle commande une étude des coûts de réparation des écoles lorsque ceux-ci sont considérables, pour déterminer les coûts de réparation réels attendus par rapport aux coûts de construction d'une nouvelle école. La direction fait en sorte que les installations du conseil scolaire soient bien entretenues et alloue un financement suffisant pour l'entretien régulier et les besoins en réparation. Le conseil scolaire n'a récemment repéré qu'une seule école aux coûts de réparation prohibitifs.

Le conseil scolaire bâtit présentement une nouvelle école dans un secteur en croissance. Des technologies vertes seront intégrées au cours de la construction. La gestionnaire des installations et des opérations tente d'en faire une école certifiée LEED (Leadership in Energy and Environmental Design).

La direction a indiqué que le financement calculé par des formules destiné aux projets d'immobilisations a su répondre aux demandes en immobilisations du conseil scolaire. La direction donne une priorité élevée à l'entretien régulier des écoles. Le conseil scolaire s'est servi d'un financement pour l'effectif des classes au primaire pour agrandir deux écoles. Il s'est également servi du financement pour les Écoles des quartiers à forte croissance pour construire une nouvelle école. La direction juge que le financement tiré de l'initiative Lieux propices à l'apprentissage (phase 4) sera utilisé

avant la fin de l'année en cours. Le conseil scolaire a réalisé un modèle d'analyse financière des immobilisations.

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?
Avant de construire, d'acheter ou de louer des locaux, la direction s'efforce de rentabiliser au maximum l'espace disponible dans les écoles du conseil scolaire.	Oui
La direction utilise des conceptions économiques, des superficies au sol normalisées, la conservation d'énergie et des pratiques de construction économiques pour réduire au minimum les coûts de construction, d'entretien et de fonctionnement.	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

La direction s'efforce de rentabiliser au maximum maximum l'utilisation des installations par la collectivité; il collabore activement avec le conseil scolaire coïncident et crée des partenariats avec les acteurs de la communauté. Les conseillères et conseillers scolaires ont approuvé un rapport de la direction appelant à une proposition de partage d'une école avec le conseil scolaire coïncident dans un petit milieu rural. Le conseil scolaire est présentement en discussion avec le conseil scolaire coïncident.

Le conseil scolaire a établi des partenariats d'utilisation partagée des installations et des ententes de réciprocité avec certaines municipalités. Par exemple, en vertu de l'arrangement rendu possible par le consortium du secteur public, les conseillères et conseillers scolaires se réunissent dans la Salle du Conseil du comté de Wellington.

Pour chaque nouveau projet de construction, le conseil scolaire retient les services d'une ou d'un architecte au moyen d'un appel d'offres et élabore la conception en suivant un processus reposant sur le nombre de places et sur les normes établies par le conseil scolaire. Les conseillères et conseillers scolaires, le personnel enseignant et les directions d'école sont consultés sur certains aspects de la conception proposée.

Dans le cas de projets de construction récents qui comprennent des conceptions éco-énergétiques, le conseil scolaire a exigé des demandes de prix qui précisent le coût d'éléments éco-énergétiques additionnels. En se fiant à cette liste de coûts, le conseil scolaire décide des éléments qui seront ajoutés à la construction, tout en s'assurant que la construction demeure dans les limites du financement disponible.

Dans le passé, le conseil scolaire a procédé avec les autres conseils scolaires à des comparaisons du coût au pied carré. La direction a aussi eu recours à des services de consultation pour qu'ils évaluent les coûts de construction.

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

Les architectes avec qui le conseil scolaire fait affaire supervisent les entrepreneurs. La gestionnaire des installations et des opérations est chargée de la supervision des projets de construction. Les acomptes sont préparés par l'architecte, et approuvés par la gestionnaire des installations et des opérations.

Pendant la construction, les entrepreneurs généraux fournissent un échéancier pour permettre de surveiller la progression des tâches et des sous-tâches et garantir que la construction sera terminée dans les temps. Les entrepreneurs généraux doivent détailler les livrables des principaux travaux, ce qui permet d'en suivre la progression. L'architecte certifie au conseil scolaire que les demandes de paiement des entrepreneurs correspondent au travail effectué et aux échéanciers des livrables.

Des rapports informels sur l'avancement des travaux sont présentés à l'administration aux deux semaines, à l'occasion des réunions de celle-ci. La direction renseigne officieusement les conseillères et conseillers de ces mises à jour. En ce qui concerne les travaux de construction actuels, la gestionnaire des installations et des opérations a indiqué que la construction n'était pas suffisamment avancée pour justifier la présentation de nouveaux rapports détaillés aux conseillères et conseillers scolaire. Cependant, la direction a l'intention de présenter des rapports détaillés de la progression des travaux et des mises à jour officielles quand les travaux seront plus avancés.

Le conseil scolaire a établi un processus pour les d'ordre de modification pour négocier les modifications ou les changements d'orientation et les coûts associés, le cas échéant. La gestionnaire des installations et des opérations est chargée d'approuver les ordres de modification au nom du conseil scolaire.

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

Les conseillères et conseillers scolaires ont adopté un énoncé de politique général sur la sélection préalable d'entrepreneurs pour des projets de construction. Les nouvelles politiques et procédures d'approvisionnement du Conseil comportent des indications sur les appels d'offres concurrentiels pour les projets de construction, le rôle des architectes dans la préparation des devis de construction et des dossiers d'appel d'offres et les procédures d'ordre de modification.

Pour chaque nouveau projet, le conseil scolaire retient les services d'une ou d'un architecte par appel d'offres. Il y a dans la région quatre ou cinq architectes avec qui le

conseil scolaire fait habituellement affaire pour les projets de construction. L'architecte choisie ou choisi recommande des entrepreneurs généraux au conseil scolaire, qui les évalue et pré-sélectionne selon leur expérience et leurs connaissances.

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.

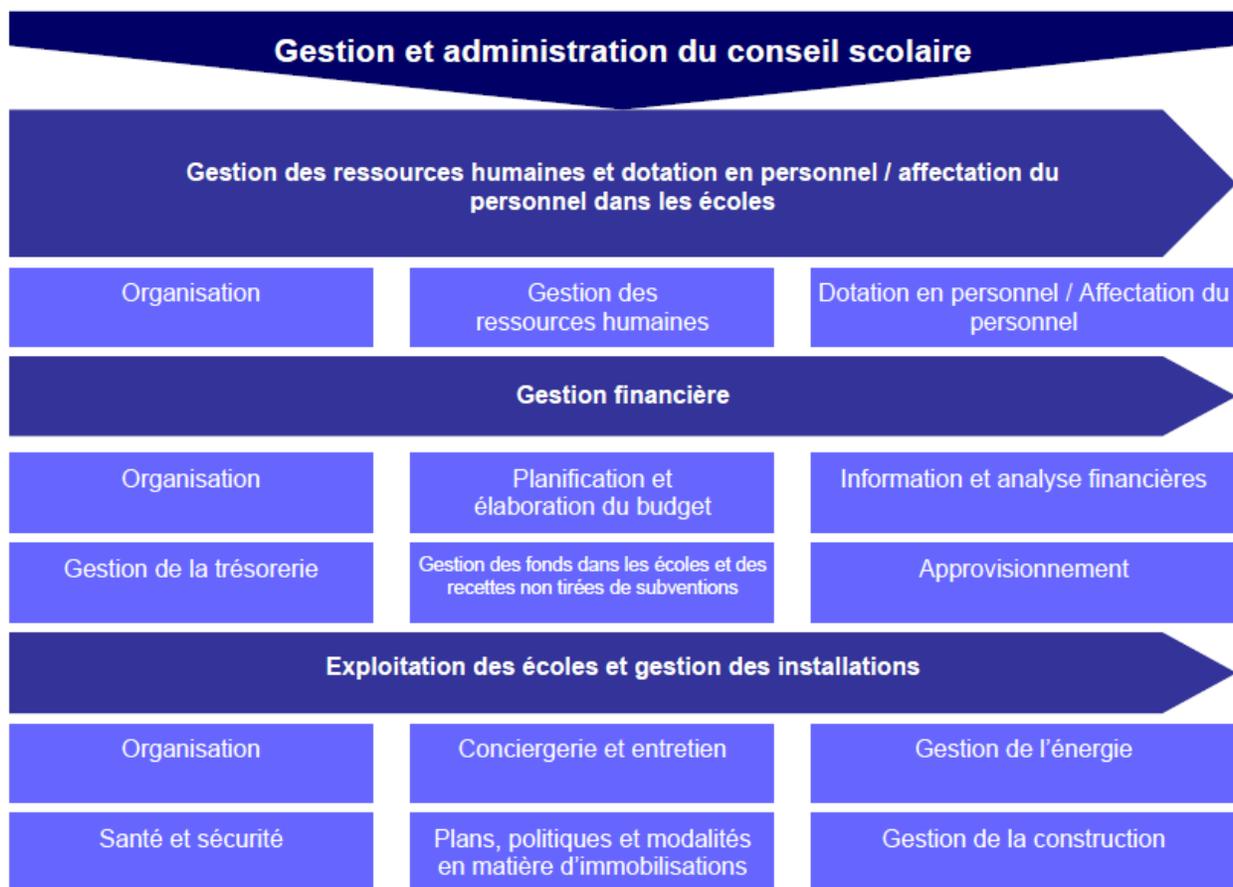
Chaque Examen opérationnel tient compte des caractéristiques et du contexte propres à chaque conseil, de manière à :

- 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 « meilleures pratiques » dans tout le secteur de l'éducation;
- fournir l'aide et le soutien nécessaires pour que les conseils scolaires soient en bonne santé financière, bien gérés et en mesure de diriger un niveau optimal de ressources pour appuyer la réussite des élèves;
- fournir au ministère d'importantes données sur les capacités des conseils scolaires dont il peut tenir compte dans l'élaboration continue des politiques et mécanismes de financement.

Portée de l'Examen opérationnel

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

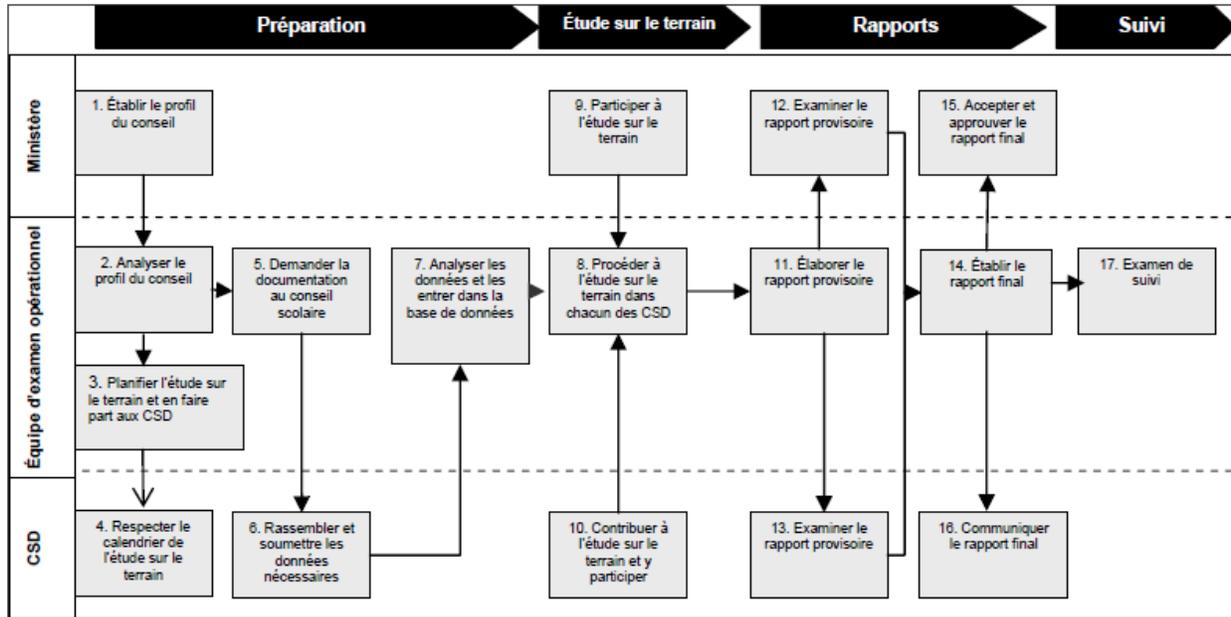
Chaque processus est examiné en fonction des activités qui le composent et de sa conformité aux principales pratiques, notamment de la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les appuie.



Méthodologie de l'Examen opérationnel

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

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



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

Phase : Planification et analyse initiales

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

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

Phase: Étude sur le terrain

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

Phase: Rapports

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

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

Phase: Suivi

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

L'Équipe d'examen opérationnel

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

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



Limites de l'Examen

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

Annexe B : Résumé des recommandations

Gestion et administration du conseil scolaire

N°	Recommandations
1.	Les conseillères et conseillers scolaires, en ayant recours à un processus de consultation, devraient élaborer et communiquer un plan stratégique pluriannuel qui constituerait un cadre pour la planification annuelle.
2.	Le plan opérationnel annuel du conseil scolaire devrait comporter des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps. La direction serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis. Une fois le plan stratégique pluriannuel du Conseil établi, la direction devrait s'assurer que ce dernier et le plan opérationnel annuel du conseil scolaire vont main dans la main.
3.	Les conseillères et conseillers scolaires devraient poursuivre l'élaboration et l'examen de leurs politiques, conformément à leur politique à cet égard. La direction devrait également préparer un nouveau calendrier d'examen des politiques du Conseil.
4.	L'organigramme détaillé du conseil scolaire, une fois terminé, devrait être affiché sur le site Web du conseil scolaire.
5.	Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et activités de développement du leadership avec les initiatives de leadership du ministère. Le conseil scolaire devrait préparer un plan officiel de planification de la relève et de développement du talent inspiré du document intitulé <i>Planification de la relève pour le leadership et perfectionnement des compétences : Attentes et continuum de mise en oeuvre</i> . Dans le dossier de l'élaboration d'un plan officiel de relève et de développement du talent, le conseil scolaire devrait commencer par procéder à la collecte de données et repérer les compétences et les habiletés, ainsi que les besoins en matière de perfectionnement professionnel.

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

N°	Recommandations
6.	Le service des RH devrait poursuivre l'élaboration de procédures officielles d'évaluation du rendement de tous les groupes d'employés du conseil scolaire.
7.	La direction doit mettre la touche finale à son programme de gestion de l'assiduité et élaborer un mécanisme qui permet d'évaluer et de rendre compte de l'efficacité des programmes et des méthodes de gestion de l'assiduité à l'administration principale et au conseil.
8.	La direction devrait poursuivre la mise à jour du programme d'équité salariale pour tous les groupes d'employés du conseil scolaire.
9.	La direction devrait effectuer des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.
10.	La direction devrait périodiquement mener 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 pour peaufiner les plans de perfectionnement professionnel et les politiques du service des RH. Elle devrait également continuer à effectuer des entrevues

N°	Recommandations
	de fin d'emploi pour recueillir des commentaires sur les politiques des RH et sur les améliorations à apporter à ses procédures et à ses programmes.
11.	La direction devrait élaborer des politiques et procédures officielles pour régir l'élaboration d'un plan de dotation en personnel et d'un processus d'affectation du personnel annuels.

Gestion financière

N°	Recommandations
12.	La planification annuelle du service des finances devrait être améliorée au moyen d'un plan opérationnel annuel distinct pour ce service. Le plan devrait être conforme au plan opérationnel annuel du conseil scolaire. Il devrait comprendre des cibles précises et mesurables et des indicateurs de rendement. De plus, il devrait assigner les responsabilités pour les principales activités. La direction serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
13.	Pendant le processus d'élaboration du budget, la direction devrait répertorier tous les risques importants et prévoir des stratégies pour réduire au minimum le risque de dépenser plus que le budget autorisé ou prévu.
14.	Le conseil scolaire devrait adopter des procédures d'approbation des rapports financiers intermédiaires et instaurer un processus officiel de signature de ces rapports par la haute direction.
15.	La direction et le Conseil scolaire devraient poursuivre le processus de création d'un comité de vérification qui comprend des membres externes.
16.	La direction devrait parachever sa politique d'investissement et continuer à communiquer périodiquement au Conseil les résultats des activités d'investissement, conformément à la politique d'investissement.
17.	La direction devrait se doter d'une interface électronique pour passer des commandes aux fournisseurs, en effectuer le traitement et en faire le paiement.

Exploitation des écoles et gestion des installations

N°	Recommandations
18.	La direction des installations et des opérations devrait examiner la possibilité d'améliorer la planification annuelle de son service en se dotant d'un plan opérationnel annuel distinct, qui serait conforme au plan opérationnel annuel du conseil scolaire. Ce plan devrait comprendre des cibles précises et mesurables et des indicateurs de rendement. De plus, il devrait assigner les responsabilités pour les principales activités. La direction serait ainsi en mesure de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.
19.	La direction devrait établir un plan pluriannuel d'entretien et de réfection qui comporterait le financement nécessaire à sa réalisation. Ce plan pourrait fournir à l'administration principale, au Conseil scolaire et à ses intervenants une prévision claire des besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années.

N°	Recommandations
20.	En se fondant sur les résultats des vérifications de l'efficacité énergétique, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des objectifs quantifiables et des outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la <i>Loi de 2009 sur l'énergie verte</i> , la planification de la gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, de buts (objectifs de conservation) et des priorités en matière de gestion de l'énergie et de conservation des ressources. Ce plan devrait aussi présenter les possibilités à court et à long terme en précisant les jalons, les rôles et responsabilités, ainsi que les budgets, doublés d'un processus visant à obtenir l'appui de la population.
21.	Après l'établissement du plan formel de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait s'assurer que ses politiques et pratiques d'approvisionnement sont conformes aux objectifs et aux cibles du plan. La direction devrait aussi penser à spécifier les exigences en termes d'efficacité énergétique dans les politiques et procédures d'achat et/ou dans la politique environnementale.
22.	La direction devrait songer à demander des factures consolidées de tous ses fournisseurs de services pour l'ensemble des installations du conseil scolaire.
23.	Le conseil scolaire devrait élaborer une politique environnementale qui créerait un cadre pour ses activités dans le domaine de la gestion et de l'éducation environnementale et qui accroîtrait les occasions de communication.