

Ministère de l'Éducation

**Rapport d'examen opérationnel
Catholic District School
Board of Eastern Ontario**

Mai 2010

Table Des Matières

Sommaire	1
Introduction	1
Gestion et administration du conseil scolaire	2
Recommandations :	3
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	4
Recommandations :	5
Gestion financière	7
Recommandations :	9
Exploitation des écoles et gestion des installations	9
Recommandations :	11
1. Contexte et aperçu	13
1.1 Profil et structure du conseil scolaire	13
1.2 Principales priorités du conseil scolaire	13
1.3 Rendement des élèves	14
1.4 Sommaire financier	15
1.5 Principales statistiques du Catholic District School board of Eastern Ontario17	
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 des conseillères et conseillers scolaires	24
Processus décisionnel	25
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	26
Relève et développement du talent	26
Participation des intervenants	27
Recommandations :	28
3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles - Conclusions et recommandations	29
3.1 Organisation des ressources humaines	29
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	30
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	31

	Surveillance et communication des politiques	32
	Recommandation :	32
3.2	Gestion des ressources humaines.....	32
	Recrutement et embauche du personnel	35
	Relations de travail	36
	Processus d'évaluation du rendement des employés	37
	Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité	38
	Gestion des ressources humaines et données sur la paie.....	39
	Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire	40
	Surveillance de la satisfaction du personnel	41
	Recommandations :	41
3.3	Dotation en personnel / affectation du personnel.....	42
	Processus annuels de planification des besoins en personnel et d'affectation du personnel.....	43
	Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel ..	44
	Recommandation :	45
4.	Gestion financière - Conclusions et recommandations	46
4.1	Organisation des finances	46
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	48
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	50
	Surveillance et communication des politiques	50
	Recommandation :	51
4.2	Planification et élaboration du budget.....	51
	Processus d'élaboration du budget annuel	52
	Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire	53
	Recommandation :	55
4.3	Information et analyse financières	55
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière	56
	Rapports financiers intermédiaires et annuels	57
	Vérification	57
	Recommandations :	58
4.4	Gestion de la trésorerie.....	59
	Gestion de l'encaisse et des investissements.....	60

	Recommandation :	61
4.5	Gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions	61
	Gestion des fonds dans les écoles	63
	Gestion des recettes non tirées de subventions	64
4.6	Approvisionnement	64
	Politiques et modalités	66
	Participation à des initiatives d'achats groupés	68
	Niveaux de pouvoir d'achat.....	68
	Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats ou de cartes de crédit institutionnelles	69
	Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement	70
	Utilisation du transfert électronique de fonds	70
	Recommandation :	71
5.	Exploitation des écoles et gestion des installations - Conclusions et recommandations	72
5.1	Organisation des opérations et des installations.....	72
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	74
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	75
	Surveillance et communication des politiques	76
	Recommandation :	76
5.2	Conciergerie et entretien.....	76
	Modèle de dotation / d'affectation du conseil scolaire qui appuie les normes de nettoyage et d'entretien	78
	Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel	79
	Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité	80
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien	80
	Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets	81
	Recommandation :	81
5.3	Gestion de l'énergie	82
	Plan de gestion de l'énergie.....	83
	Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie.....	83
	Recommandations :	84
5.4	Santé et sécurité.....	85

	Gestion de la santé et de la sécurité.....	86
	Recommandation :.....	87
5.5	Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	87
	Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations	88
	Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations.....	89
5.6	Gestion de la construction	89
	Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations	90
	Surveillance et présentation de la progression des projets de construction	92
	Tenue à jour de la liste approuvée de fournisseurs de services professionnels.....	92
Annexes		93
	Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel	93
	Objectifs de l'Examen opérationnel.....	93
	Portée de l'Examen opérationnel.....	93
	Méthodologie de l'Examen opérationnel	94
	L'Équipe d'examen opérationnel.....	97
	Limites de l'Examen.....	97
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	98

Sommaire

Le présent rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'Examen opérationnel du Catholic District School Board of Eastern Ontario (le conseil scolaire ou le CDSBEO), 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 2 février 2010, a duré trois jours.

Introduction

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

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

En matière de rendement des élèves aux niveaux secondaire et élémentaire, les résultats du conseil scolaire révèlent une amélioration dans plusieurs matières depuis 2002-2003. L'équipe d'examen a constaté qu'en ce qui touche le fonctionnement, le conseil scolaire avait adopté bon nombre des principales pratiques. Entre autres points forts cernés au sein du conseil scolaire, mentionnons ses relations de travail efficaces avec le Conseil, une communication ouverte avec les syndicats, de nouvelles politiques et modalités d'achat conformes aux Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement, et l'attention portée à l'entretien approprié et rapide des installations.

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

Gestion et administration du conseil scolaire

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

- Le Conseil a créé un manuel de gestion et adopté des règlements généraux en matière de fonctionnement et de procédures pour étayer son modèle de gestion et définir son rôle et ses responsabilités propres, ainsi que ceux de la direction de l'éducation.
- Le Conseil a établi quatre piliers stratégiques soutenus par quatre priorités : la communauté catholique, la culture et la sollicitude, la numératie, et les cheminements.
- Deux fois par année, soit en décembre lors de la rencontre inaugurale du Conseil et en juin, dans son rapport annuel présenté à la fin de l'année scolaire, le directeur de l'éducation rend compte au Conseil des progrès réalisés par rapport aux priorités stratégiques.
- Le conseil scolaire s'engage proactivement par divers moyens auprès des intervenants du système. Le directeur de l'éducation, les agentes et agents de supervision et les administratrices et administrateurs participent activement à de nombreux comités de secteurs et associations à l'échelle régionale et provinciale ainsi qu'à plusieurs groupes de travail du ministère.

L'Équipe d'examen a fait remarquer qu'il serait profitable pour le conseil scolaire d'accorder une attention accrue à plusieurs aspects de la gestion et de l'administration.

Le processus de planification à long terme du conseil scolaire lui assure un fondement solide pour élaborer un plan opérationnel annuel dans l'avenir. En 2008-2009, le conseil scolaire a fixé une série d'objectifs assortie d'un plan d'action lié à des buts précis. Il était possible de modifier cette série d'objectifs pour y inclure des cibles de rendement, des stratégies, des indicateurs de succès, des échéanciers et une répartition des responsabilités en fonction des orientations stratégiques.

Chaque service opérationnel et pédagogique du conseil scolaire dresse un profil dans lequel il décrit ses domaines de responsabilité et fixe un ensemble d'objectifs pour l'année à venir. Ces profils sont mis à jour chaque année. En se fondant sur la formule

utilisée pour la mise à jour annuelle des profils, les services devraient élaborer des plans opérationnels annuels correspondant à celui du conseil scolaire.

Le Conseil a défini les modalités d'élaboration de ses politiques. Composé de l'ensemble des conseillères et conseillers scolaires, le comité d'examen et d'élaboration des politiques du Conseil est chargé de revoir les politiques existantes et d'en adopter de nouvelles pour le conseil scolaire. On entreprend une mise à jour si on cerne des problèmes dans la politique existante ou s'il survient des modifications réglementaires. Le conseil scolaire n'a pas défini le cycle de révision de ses politiques.

L'administration principale dispose d'un organigramme à jour qui décrit la structure du service et les rôles respectifs des diverses unités. L'organigramme n'est pas affiché sur le site Web public du conseil scolaire contrairement aux coordonnées des différents services et des cadres supérieurs qui elles le sont.

Le conseil a multiplié les initiatives pour soutenir la planification de la relève et le développement de talent. Les initiatives actuelles mises en œuvre par le conseil scolaire en matière de leadership et de planification de la relève visent principalement les postes de leaders scolaires. Des services officiels de mentorat et de soutien sont offerts au niveau de l'administration du conseil scolaire, aux membres du personnel qui visent des postes dans l'administration supérieure. Le conseil scolaire n'a pas établi de plan de relève officiel.

Recommandations :

- En s'appuyant sur le cadre de son plan stratégique pluriannuel, le conseil scolaire devrait élaborer un plan opérationnel annuel global. Le plan opérationnel annuel devrait être conforme au plan stratégique, incorporer les services scolaires et non scolaires, et comporter des objectifs précis, mesurables, réalisables, pertinents et définis dans le temps.
- Le conseil scolaire devrait établir un calendrier officiel d'examen des politiques pour s'assurer que celles-ci sont toutes revues régulièrement.
- La direction devrait afficher l'organigramme des membres du conseil d'administration 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 du ministère dans ce domaine. Il devrait élaborer un plan officiel de relève et de développement du talent, en conformité avec le document Planification de la relève pour le leadership et perfectionnement des compétences : Attentes et continuum de mise en œuvre.

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

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

- La structure et les liens hiérarchiques du service des RH sont mis en évidence dans un organigramme à jour du service.
- La communication ouverte entre le conseil scolaire et les syndicats est le fruit de pratiques officielles et non officielles. Pour traiter les questions concernant les négociations collectives, le conseil scolaire a mis sur pied des comités patronaux-syndicaux.
- L'approche du conseil scolaire consiste à résoudre rapidement et efficacement les difficultés. Le personnel des RH offre des conseils et de l'assistance aux directions d'écoles pour leur permettre de résoudre les éventuels griefs.
- Le service des RH appuie activement les activités de perfectionnement professionnel de son personnel et d'autres groupes d'employés, lorsque cela est approprié.
- Le service des finances et celui des RH collaborent étroitement à la gestion des ressources humaines et des données sur la paie. La direction met en place des mécanismes de contrôle appropriés pour garantir la séparation et l'intégrité des renseignements personnels et des renseignements relatifs à la paie.
- Le processus d'affectation du personnel permet de surveiller la conformité aux principaux paramètres 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.
- La direction présente périodiquement des rapports sur l'affectation réelle du personnel, comparativement au plan d'allocation et au budget originaux approuvés.

Le service des RH suit un processus informel pour fixer ses objectifs et priorités annuels. En 2008, le service des RH a établi un profil du service qui décrit ses principaux champs de responsabilité et définit ses principales orientations et sa vision pour les années 2008 à 2010. Par contre, le service ne s'est pas doté d'un plan opérationnel annuel comprenant des objectifs précis et mesurables, des responsabilités et des échéanciers permettant d'encadrer le suivi des progrès réalisés au cours de l'année et la production de rapports par la direction.

En matière d'embauche, le service des RH applique les pratiques courantes à tous les groupes d'employés. Le service a fourni au conseil exécutif des notes de service décrivant les modalités d'embauche pour les divers groupes d'employés. S'il existe une procédure administrative officielle relativement à l'embauche du personnel enseignant suppléant, aucune politique ou modalité officielle n'encadre l'embauche de personnel dans tous les groupes d'employés.

Le conseil scolaire a mis en œuvre un processus d'évaluation du rendement pour certains groupes d'employés.

La direction applique des procédures de discipline progressive pour résoudre les problèmes disciplinaires chez les membres du personnel. Cependant, le conseil scolaire n'a pas établi de politiques et modalités disciplinaires officielles pour tous les groupes d'employés, lui permettant de distinguer les problèmes de rendement au travail des problèmes de comportement.

Le conseil scolaire a fixé comme priorité pour la direction des ressources humaines la création d'un programme d'encouragement à l'assiduité. Le service des RH se sert actuellement d'un système informatisé de suivi des présences.

Le conseil scolaire retient les services de consultants externes en avantages sociaux, qui revoient régulièrement le régime actuel d'avantages sociaux et négocient de nouveaux régimes. Le conseil scolaire n'a pas encore soumis son régime d'avantages sociaux à une vérification indépendante de conformité. La direction a récemment demandé au consultant de présenter une proposition à cet effet.

La direction n'a pas effectué de sondage confidentiel sur la satisfaction des membres du personnel pour connaître leur point de vue sur les priorités du conseil scolaire ou sur les attitudes en général. Le service des RH ne réalise pas d'entrevues de fin d'emploi.

Chaque année, le conseil scolaire suit les pratiques courantes pour la planification des besoins en ressources humaines et l'affectation du personnel. Il ne s'est toutefois pas doté d'une politique et de procédures écrites et officielles pour régir la planification des besoins en personnel et son affectation.

Recommandations :

- Les responsables de la planification annuelle du service des RH devaient tenir compte des renseignements contenus dans le profil du service pour élaborer son plan opérationnel annuel. Le plan devrait mettre en évidence des objectifs et des indicateurs précis et mesurables, attribuer les responsabilités des principales activités et en préciser l'échéancier.

- La direction devrait revoir et rendre officielles ses procédures administratives pour améliorer le processus de dotation. À partir des renseignements communiqués au conseil exécutif dans la note de service, le service devrait étayer avec des rôles et des processus clairement définis ses procédures d'embauche pour tous les groupes d'employés. On devrait communiquer les procédures à l'ensemble des gestionnaires du conseil scolaire.
- Le service des RH devrait s'inspirer des directives qui ont été fournies pour l'évaluation du rendement du personnel enseignant et pour le programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant, et poursuivre l'élaboration de procédures officielles d'évaluation du rendement pour tous les groupes d'employés du conseil scolaire.
- La direction devrait compléter la mise en œuvre de son programme complet d'encouragement à l'assiduité.
- Une fois établi son programme d'encouragement à l'assiduité, la direction devrait créer un dispositif permettant d'évaluer l'efficacité des programmes et méthodes de soutien à l'assiduité et d'en rendre compte à l'administration principale et au Conseil.
- Le conseil scolaire devrait établir des politiques et modalités disciplinaires officielles et les communiquer à tout le personnel.
- 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 établir des politiques et modalités officielles pour régir l'élaboration d'un plan de dotation en personnel et d'un processus d'affectation du personnel annuels.
- La direction devrait périodiquement effectuer des sondages confidentiels auprès du personnel dans le but d'améliorer la communication ce dernier et d'utiliser les renseignements ainsi obtenus dans les plans de perfectionnement professionnel et les politiques du service des RH.
- La direction devrait envisager d'effectuer des entrevues de fin d'emploi pour obtenir des données utiles à l'élaboration des politiques du service des RH et à l'amélioration des programmes et processus établis.

Gestion financière

Le service des finances a adopté plusieurs des principales pratiques :

- Chaque année, le service des finances établit un document de cheminement critique pour le processus d'élaboration du budget. Le directeur associé présente au conseil exécutif l'échéancier proposé pour ce cheminement critique. Sont également communiquées au Conseil les échéances et principales étapes du processus d'élaboration du budget.
- Le service des finances a établi un modèle de flux de trésorerie pour établir les prévisions à ce sujet. Le service des finances se sert également de services bancaires en ligne pour assurer le suivi des comptes du conseil scolaire.
- Hormis le financement des immobilisations, les activités de gestion de l'encaisse du conseil scolaire sont regroupées dans un seul établissement financier.
- La direction encourage les écoles à avoir recours aux services de l'établissement financier du conseil scolaire, mais elle ne le leur impose pas.
- À l'aide du modèle de l'OASBO, le Conseil a établi des lignes directrices visant les fonds générés par les écoles. Le service des finances offre au personnel des écoles de la formation et des ressources de soutien pour ce qui touche la gestion des fonds dans les écoles.
- La direction a défini des procédures pour comptabiliser les diverses subventions APE reçues et en assurer le suivi.
- Le conseil scolaire a récemment révisé ses politiques et modalités d'achat pour s'assurer de respecter les principales exigences des Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement. Le code d'éthique est intégré aux politiques et modalités révisées.
- Le conseil scolaire participe à des initiatives d'achats groupés et à des consortiums d'achat, et cherche constamment des moyens d'augmenter le pouvoir d'achat et à réduire au minimum le coût des biens et services fournis.
- Les procédures administratives du conseil scolaire sur les frais de déplacement et d'hébergement contiennent des dispositions concernant l'utilisation de cartes de crédit institutionnelles.
- Les politiques et modalités d'achat définissent les procédures générales des demandes. On effectue un triple rapprochement avant de payer les factures.

- Le conseil scolaire effectue tous les paiements aux fournisseurs par chèques électroniques et par transfert électronique de fonds (TEF).

Le service des finances établit son propre profil qui est mis à jour chaque année. Le profil décrit les principales responsabilités et activités du service, et ses objectifs pour l'année suivante. Il énonce la vision du service des finances. Le profil du service des finances pour l'année 2009-2010 contient un certain nombre de tâches précises et de grandes orientations. Par contre, le service ne s'est pas doté d'un plan opérationnel annuel comprenant des objectifs précis et mesurables, des responsabilités et des échéanciers permettant d'encadrer le suivi des progrès réalisés au cours de l'année et la production des rapports de la direction.

Tout au long du processus d'élaboration du budget, la direction répertorie des pressions budgétaires précises et les intègre au budget. Par contre, la direction ne présente pas officiellement avec des preuves documentaires les risques liés au budget et les stratégies d'atténuation connexes dans un rapport qui résume la nature des risques, leur degré de probabilité, leurs répercussions éventuelles et les stratégies d'atténuation proposées.

La direction produit plusieurs types de rapports financiers intermédiaires, y compris des rapports mensuels au Conseil. À l'heure actuelle, le service des finances met à jour le modèle de production de rapports à la lumière des recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP). Le service des finances a élaboré un modèle préliminaire de rapport pour soumettre à l'approbation du Conseil. Et même si le directeur associé examine les rapports financiers avant de les présenter au Conseil, ni lui ni le directeur de l'éducation n'ont l'obligation de signer les rapports financiers intermédiaires.

Le Conseil ne dispose pas d'un comité de vérification. Tout ce qui touche ce domaine relève du comité plénier.

Le service des finances a établi une ébauche de politique d'investissement que le comité des procédures administratives du Conseil a approuvée et qui a été publiée dans tout le conseil scolaire à des fins de consultation.

Le conseil scolaire passe ses commandes d'articles de papeterie à un fournisseur en ligne. Il a également commencé à envoyer des bons de commande par courriel à certains fournisseurs qui utilisent cette technologie. En outre, pour procéder au paiement des factures, plusieurs fournisseurs transmettent au conseil scolaire des fichiers téléchargeables des comptes créditeurs qui sont liés au système des comptes créditeurs. Le conseil scolaire n'a pas mis en œuvre d'interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et en faire le paiement.

Recommandations :

- Pour sa planification annuelle, le service des finances devrait s'inspirer des données contenues dans le profil du service, établir des cibles et des indicateurs précis et mesurables, assigner les responsabilités pour les activités principales et en fixer l'échéancier.
- La direction devrait améliorer le processus de production de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant les étapes proposées à la section 4.2 du présent rapport. L'apport périodique et continu de documents venant appuyer ces renseignements permettrait aux réviseurs de mieux comprendre ces risques.
- La direction devrait achever l'élaboration du modèle de rapport financier intermédiaire et rendre compte périodiquement au Conseil.
- Le conseil scolaire devrait établir une procédure d'approbation des états financiers intermédiaires, et instaurer pour ceux-ci un processus officiel de signature par la haute direction.
- La direction devrait établir une fonction de vérification interne tenant compte de la nouvelle directive du ministère à cet égard.
- Au moment d'instaurer la fonction de vérification interne indépendante, le conseil scolaire devrait s'assurer que tous les plans de vérification interne sont clairement documentés et que la direction fait le suivi des recommandations et prend des mesures à ce propos.
- Le Conseil et la direction devraient former un comité de vérification comptant des consultants externes, en conformité avec la nouvelle directive du ministère sur la vérification interne.
- Le conseil scolaire devrait mettre la touche finale à sa politique et à ses modalités d'investissement. La direction devrait communiquer périodiquement au Conseil les résultats des activités d'investissement, conformément à la politique qui les régit.
- La direction devrait continuer de rechercher les occasions de mettre en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et en faire le paiement.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Le service des installations et de l'entretien a adopté plusieurs principales pratiques :

- Il a produit un manuel de conciergerie dans lequel il présente des normes de nettoyage et un processus pour en vérifier le respect.
- Il a produit un carnet de bord et un manuel des modalités régissant l'inspection quotidienne et mensuelle des édifices, ainsi que la vérification de l'état et du fonctionnement de leurs appareils et de leurs systèmes de protection contre l'incendie.
- Il élabore un plan annuel et pluriannuel de réfection.
- Il favorise la formation du personnel de conciergerie et d'entretien dans le but d'encourager le perfectionnement professionnel continu, de faire connaître les changements apportés aux règlements et d'assurer la sécurité en milieu de travail.
- Il tient à jour un inventaire du matériel de nettoyage et d'entretien principal.
- Il applique l'approche « juste à temps » pour ses commandes de fournitures. Chaque année, il analyse les données d'utilisation des fournitures de conciergerie dans chaque école, et les compare en fonction de la superficie.
- Le conseil scolaire a adopté un système électronique d'ordres de travail.
- Le service de la comptabilité examine les données sur la consommation d'énergie dans chaque installation. Le service des installations et de l'entretien compare les données entre les installations en fonction de la superficie.
- Le service de santé et sécurité du conseil scolaire est chargé de cerner et de coordonner les besoins du personnel en matière de santé et de sécurité, et d'en assurer le suivi.
- Le conseil scolaire a formé un comité de planification des urgences et a établi un plan d'intervention en cas d'urgence à l'échelle du conseil.
- Le conseil scolaire a élaboré un plan d'immobilisations pluriannuel dont la dernière mise à jour officielle remonte à 2008, et il l'a soumis au ministère au moyen du site Web du SIIS.
- En 2009, le conseil scolaire a mis la dernière main à son modèle d'analyse financière des immobilisations avec l'aide et le soutien du ministère.
- Le conseil scolaire a adopté une politique d'examen des installations.

- La direction veille à garantir l'exactitude des données des systèmes SIIS et ReCAPP en procédant régulièrement à des mises à jour.
- La direction utilise des conceptions économiques, des superficies au sol normalisées, et des pratiques de construction économiques pour réduire au minimum les coûts de construction, ainsi que les coûts futurs d'entretien et d'exploitation.

Le service des installations et de l'entretien fixe ses objectifs et priorités annuels au moyen d'un processus non officiel. En 2008, il a établi son profil qui décrit ses principales responsabilités et activités. Le profil fait état de la vision du service et de ses objectifs pour l'année suivante. Par contre, le service ne s'est pas doté d'un plan opérationnel annuel comprenant des objectifs précis et mesurables, des responsabilités et des échéanciers permettant d'encadrer le suivi des progrès réalisés au cours de l'année et la production des rapports de la direction.

À la lumière des résultats d'un sondage sur l'efficacité et l'état de préparation réalisé dans deux écoles élémentaires et secondaires, le conseil scolaire a adopté des produits de nettoyage ayant une certification écologique. La direction a récemment remis au Conseil un rapport sur les produits de nettoyage et les pratiques écologiques. Le conseil scolaire n'a pas instauré de programme d'écopropriété officiel dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.

Le service de la santé et sécurité est responsable de la santé et de la sécurité de tout le personnel, de la formation dans ce domaine et de la gestion des risques. Les programmes liés à la santé et la sécurité des élèves sont coordonnés par les services pédagogiques du conseil scolaire.

Le conseil scolaire a mis en œuvre un nombre appréciable d'initiatives en matière de gestion de l'énergie et vérifie la consommation d'énergie de toutes les installations du conseil scolaire. Depuis 2001, le service des installations et de l'entretien a établi des priorités en matière d'efficacité énergétique et mis en œuvre des mesures à cet égard dans la plupart des grands travaux de rénovation et de construction. La direction a souligné que les initiatives visant à encourager l'efficacité énergétique sont lancées de façon ponctuelle.

Recommandations :

- Pour sa planification annuelle, le service des installations et de l'entretien devrait s'inspirer des données contenues dans le profil du service, établir des cibles et des indicateurs précis et mesurables, assigner les responsabilités pour les activités principales et en fixer l'échéancier.

- Le conseil scolaire devrait étudier le *Guide du Programme d'écopropriété* du ministère et s'en servir dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale pour développer un programme officiel d'écopropriété.
- En se fondant sur les résultats des vérifications de la consommation d'énergie, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie assorti d'objectifs quantifiables et d'outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*, le plan de gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, d'objectifs (cibles de conservation) et de priorités pour la gestion de l'énergie et la conservation des ressources. Le plan devrait inclure l'établissement de possibilités à court et à long terme comportant des jalons, des rôles, des responsabilités et des budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté.
- Après l'établissement du plan officiel de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait s'assurer que ses politiques et ses pratiques d'approvisionnement sont conformes aux objectifs et aux cibles du plan. La direction devrait aussi penser à préciser les exigences en termes d'efficacité énergétique dans les politiques et procédures d'approvisionnement ou dans la politique environnementale.
- Afin de promouvoir la conservation de l'énergie dans tout le système, le conseil scolaire devrait communiquer à toutes les écoles et à d'autres conseils scolaires les bonnes initiatives de ce genre qu'il met actuellement en œuvre.
- Une fois le plan de gestion de l'énergie établi, la direction devrait présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.
- Le conseil scolaire devrait élaborer une politique environnementale globale qui constituera un cadre pour ses activités dans le domaine de l'éducation environnementale et des pratiques de gestion responsable.
- Le conseil scolaire devrait établir une stratégie ou un plan intégré reflétant les politiques et procédures actuelles visant la santé et la sécurité de son personnel et des élèves. La direction devrait également créer un rôle central de coordination pour l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du plan.

1. Contexte et aperçu

1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le Catholic District School Board of Eastern Ontario offre des services d'éducation à près de 13 549 élèves dans 37 écoles élémentaires et 10 secondaires.

Depuis 2002-2003 et jusqu'à l'exercice 2009-2010, l'effectif du conseil scolaire a diminué de 348 élèves, soit environ 2,5 % dans l'ensemble. Cette tendance est appelée à se poursuivre au cours des prochaines années.

Voici le conseil exécutif du conseil scolaire :

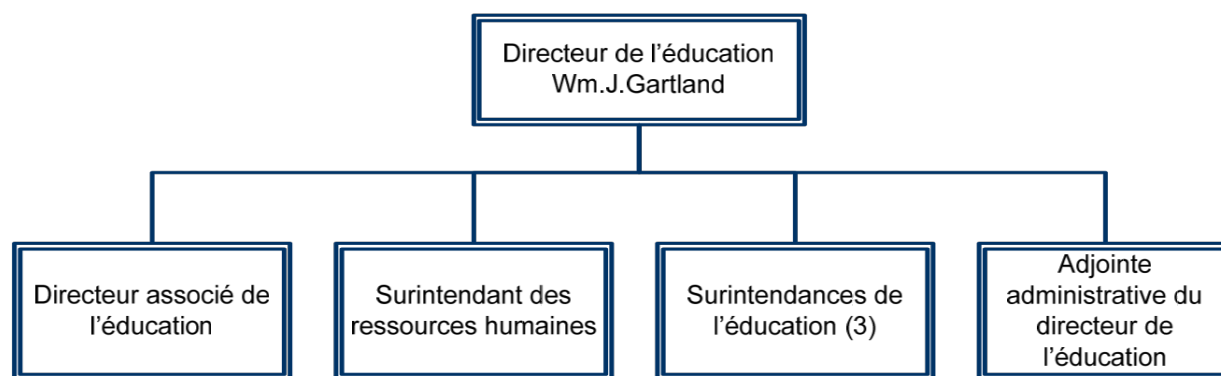


Figure 1 : Conseil exécutif du Catholic District School Board of Eastern Ontario

1.2 Principales priorités du conseil scolaire

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

« Ainsi proclamons-nous notre foi catholique :

- Favoriser chez nos élèves le développement du cœur, de l'âme, du corps et de l'esprit et reconnaître leur beauté.
- Apprendre dans la foi, vivre dans l'espérance, aimer comme le Christ.
- Enseigner la sagesse et l'amour... créer un monde à l'image de Dieu... »

Le conseil scolaire a établi quatre priorités stratégiques :

- Communauté, culture et bienveillance catholiques
- Littératie

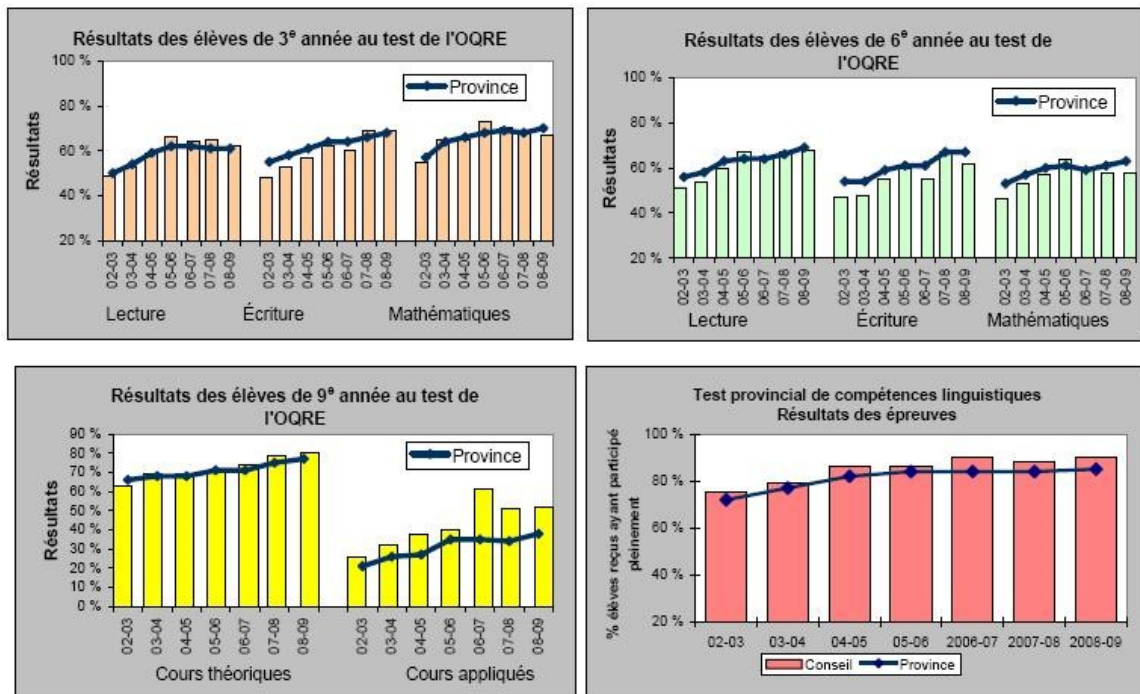
- Numératie
- Cheminements

1.3 Rendement des élèves

Depuis 2002-2003, le conseil scolaire a réalisé des progrès dans plusieurs des domaines évalués au moyen du processus de l'OQRE. Les résultats des élèves de 3^e année aux tests de l'OQRE en lecture et en écriture se sont améliorés depuis 2002-2003 et correspondent à la moyenne provinciale. Les résultats des élèves de 3^e année aux tests de l'OQRE en mathématiques sont en déclin depuis 2005-2006 et se situent sous la moyenne provinciale. Les résultats des élèves de 6^e année en écriture se sont nettement améliorés en 2006-2007. Par contre, les résultats ont décliné en 2008-2009 et se situent sous la moyenne provinciale. Les résultats des élèves de 6^e année en lecture se sont améliorés depuis 2002-2003 et progressent de façon constante après avoir connu une baisse en 2006-2007.

Les résultats des élèves de 9^e année se sont constamment améliorés depuis 2002-2003 et demeurent au-dessus de la moyenne provinciale. Les résultats des élèves de 9^e année en études appliquées sont en déclin depuis 2006-2007, mais ils demeurent nettement au-dessus de la moyenne provinciale.

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



1.4 Sommaire financier

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

Résumé de l'information financière (Revenus)

Revenus	États financiers 2007-08	États financiers 2008-09	Prévisions révisées 2009-10
Subventions générales	116 863 005 \$	124 634 215 \$	127 949 902 \$
Impôt local	19 831 234 \$	20 088 455 \$	20 062 447 \$
Revenus du conseil scolaire	1 008 234 \$	764 907 \$	418 140 \$
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	2 121 963 \$	2 118 423 \$	421 366 \$
Total des revenus (annexe 9)	139 824 436 \$	147 606 000 \$	148 851 855 \$

Summary Financial Data (Dépenses)

Dépenses	États financiers 2007-08	États financiers 2008-09	Prévisions révisées 2009-10
Dépenses de fonctionnement	130 665 854 \$	137 682 168 \$	140 904 062 \$
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	8 144 261 \$	8 272 068 \$	8 513 165 \$
Virement à/de la réserve	568 269 \$	1 651 764 \$	-161 040 \$
Total des dépenses	139 378 384\$	147 606 000\$	149 256 187\$
Excédent (déficit)	446 052\$	0\$	-404 332\$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2007-08	États financiers 2008-09	Prévisions révisées 2009-10
Réserve pour les fonds de caisse	601 748 \$	1 496 394 \$	1 496 394 \$
CSPAAT	296 467 \$	296 467 \$	296 467 \$
Divers	112 774 \$	869 892 \$	708 852 \$
Réserve d'emprunt pour installations destinées aux élèves	297 982 \$	173 094 \$	173 094 \$
Total des fonds de réserve	1 308 971 \$	2 835 847 \$	2 674 807 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2007-08	États financiers 2008-09	Prévisions révisées 2009-10
Amélioration de l'accès à l'éducation de l'enfance en difficulté	6 200 \$	0 \$	0 \$
Produits de réserve de disposition – bâtiments scolaires	309 942 \$	0 \$	154 971 \$
Produits de réserve de disposition - autre	0 \$	154 971 \$	0 \$
Efficacité énergétique - Opérations	0 \$	2010 745 \$	210 745 \$
Efficacité énergétique - Immobilisations	0 \$	1 958 855 \$	1 958 855 \$
Total des revenus reportés	316 142 \$	2 324 571 \$	2 324 571 \$
Total des réserves et des revenus reportés du conseil	1 625 113 \$	5 160 418 \$	4 999 378 \$

1.5 Principales statistiques du Catholic District School board of Eastern Ontario

Le tableau suivant montre les principales statistiques du conseil scolaire.

Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres reels 2002-2003	Prévisions révisées 2009-2010
EQM de l'école de jour – élémentaire	10 080	8 820
EQM de l'école de jour – secondaire	3 862	4 680
Effectif total de l'école de jour	13 942	13 500

Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-2004	2009-2010
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	31 %	100 %
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	66 %	100 %
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	25,08	24,07
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	33 %	100 %
Pourc. de classes à années multiples	28 %	38 %

Personnel

Personnel	2003-2004	2009-2010
Enseignantes et enseignants	822	895
Aides-enseignantes et aides-enseignants	156	187
Autres personnes-ressources pour les élèves	45	78

Personnel	2003-2004	2009-2010
Personnel administratif de l'école	53	53
Personnel de bureau de l'école	61	73
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	110	114
Autre personnel hors classe	52	53
Total du personnel	1 300	1 452
Rapport élèves-enseignant	1:17	1:15
Employés EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM) ¹	93,2	107,6
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	76,0%	85,5%

Éducation de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté	2003-2004	2009-2010
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	11 550 424 \$	19 060 245 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	11 737 944 \$	18 423 610 \$
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	-187 520 \$	636 635 \$

Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-2004	2009-2010
Nombre d'écoles	51	49
Effectif total de l'école de jour	13 942	13 500
Capacité totale (places)	12 508	12 820
% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)	111,5%	105,3%

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

Utilisation des écoles	2003-2004	2009-2010
Superficie du conseil scolaire (km ²)	12 165	12 165
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires	7	7

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

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

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

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

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

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

Établissement d'un modèle de gestion efficace

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

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

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

Processus décisionnel

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Relève et développement du talent

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

Participation des intervenants

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

Établissement d'un modèle de gestion efficace

Le Conseil a adopté un modèle de gestion que l'on décrit comme une adaptation du modèle de Carver. Ce modèle définit clairement les rôles et responsabilités des conseillères et conseillers scolaires et ceux de l'administration principale.

Le Conseil a produit un manuel sur la gouvernance dans lequel il indique que tout en gardant le cap sur l'avenir et le rendement des élèves, son style de gestion privilégiera un leadership stratégique, une vision ouverte, une diversité de points de vue, un

processus décisionnel collectif et une claire distinction entre les rôles du Conseil et de la direction de l'éducation. Pour faciliter cette orientation, le Conseil s'est doté de procédures et de règlements généraux en matière de fonctionnement. Les règlements rendent compte de la vision et de la mission du Conseil, et décrivent la façon dont les conseillères et conseillers scolaires régiront son fonctionnement.

Le Conseil devrait continuer d'étudier les deux documents dans le contexte de la *Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires*. Ces modifications à la *Loi sur l'éducation* clarifient le rôle des conseils scolaires, des conseillères et conseillers scolaires, des présidences de conseil et des directions de l'éducation en ce qui a trait à l'amélioration du rendement des élèves.

Les comités permanents du Conseil sont les suivants :

- Le comité d'examen et d'élaboration des politiques
- Le comité des transports
- Le comité de négociation du personnel enseignant
- Le comité de négociation du SCFP
- Le comité de négociation des enseignantes et enseignants suppléants
- Le comité consultatif pour l'enfance en difficulté (CCED).

Le Conseil et l'administration principale entretiennent de bonnes relations de travail et un climat d'ouverture et de confiance prévaut entre les conseillères et conseillers scolaires et l'administration du conseil scolaire. Le Conseil a une idée claire du rôle du directeur de l'éducation, le seul employé du conseil scolaire responsable des opérations quotidiennes.

Le directeur de l'éducation, le président et la vice-présidente du Conseil maintiennent des liens de communication ouverts et mettent en commun leur information de façon ouverte et transparente. Ils se réunissent régulièrement de manière officielle et non officielle pour examiner les questions touchant le conseil scolaire.

Le Conseil ne dispose pas d'un processus officiel d'autoévaluation, mais les conseillères et conseillers scolaires discutent officieusement des améliorations pouvant être apportées à son rendement.

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

Le manuel de gouvernance du Conseil décrit les principes directeurs et les objectifs du système. Ce sont notamment la foi, la vie communautaire, le partenariat, les personnes, l'excellence, la justice, la gestion, l'équité, la collaboration, l'excellence et la responsabilité, le holisme et l'apprentissage continu.

Le Conseil a établi quatre piliers stratégiques soutenus par quatre priorités : communauté catholique, culture et sollicitude, littératie et numératie, itinéraires. Le conseil scolaire a retenu les services d'un consultant externe de l'Institut d'études pédagogiques de l'Ontario (IEPO) pour aider l'administration principale à communiquer ces priorités stratégiques et à les mettre en œuvre.

Le conseil scolaire a intégré les quatre priorités au plan d'amélioration du conseil scolaire (PACS) pour 2009-2010, dans lequel sont décrits pour l'année en cours et pour plusieurs années les objectifs axés sur le rendement des élèves. Le PACS est révisé chaque année.

Les quatre orientations ou piliers stratégiques ont été communiqués aux administratrices et administrateurs scolaires et affichés dans les bureaux des écoles. Ils ont aussi été communiqués au comité de participation des parents et aux conseils d'école. Le plan est affiché sur le site Web du conseil scolaire.

Le processus de planification à long terme amélioré du conseil scolaire constitue un fondement solide pour élaborer un plan opérationnel annuel dans l'avenir. En 2008-2009, le conseil scolaire a établi un plan d'action lié à des objectifs précis. Il demeurerait possible de modifier cette série d'objectifs pour y inclure des cibles de rendement, des stratégies, des indicateurs de succès, des échéanciers et une répartition des responsabilités en fonction des orientations stratégiques.

De plus, l'administration principale est chargée de fixer les objectifs d'amélioration de chaque service et de les classer par ordre de priorité. À l'heure actuelle, chaque service opérationnel et pédagogique dresse un profil dans lequel il décrit ses domaines de responsabilité et fixe un ensemble d'objectifs pour l'année à venir. Les profils des services sont mis à jour chaque année. À l'aide de la formule utilisée pour la mise à jour annuelle des profils, chaque service devrait élaborer son propre plan opérationnel annuel correspondant à celui du conseil scolaire.

Trois fois par année, le directeur de l'éducation rend compte au Conseil des progrès réalisés par rapport aux priorités stratégiques. À la première réunion du Conseil tenue en décembre, il lui présente le rapport annuel; en septembre et en juin, il présente au Conseil son rapport sur les progrès du conseil scolaire au chapitre des piliers stratégiques. En septembre, il présente aussi au Conseil le profil de chaque service.

Processus décisionnel

Les règlements du Conseil définissent les protocoles qui régissent ses propres activités. Les règlements contiennent des règles pour le déroulement des réunions, l'établissement de l'ordre du jour des réunions, les motions, le droit de vote et des protocoles entourant le processus décisionnel. Le manuel de gouvernance du Conseil établit une claire distinction entre les éléments qui nécessitent son approbation et ceux qui relèvent de l'administration principale.

Le directeur de l'éducation, le président et la vice-présidente rédigent l'ordre du jour des réunions du Conseil. Les points à l'ordre du jour peuvent comprendre des éléments débattus à huis clos, des rapports ou des articles proposés par le directeur de l'éducation, le président ou les conseillères et conseillers scolaires qui désirent obtenir des renseignements précis. Les éléments soumis à l'approbation du Conseil sont ajoutés à l'ordre du jour de sa réunion, tandis que l'administration principale réunit l'information et recommande une ligne de conduite. Le directeur de l'éducation transmet l'information ouvertement au Conseil et renseigne les conseillères et conseillers scolaires sur toutes les questions d'actualité du conseil scolaire.

Le Conseil a défini les modalités d'élaboration de ses politiques. Le comité d'examen et d'élaboration des politiques du Conseil, constitué par l'ensemble des conseillères et conseillers scolaires, est chargé d'élaborer et de réviser les politiques pour le conseil scolaire. L'administration principale rédige un projet de politique qu'elle soumet à l'étude du comité. Celui-ci délibère et le passe en revue à plusieurs reprises jusqu'à en tirer une version définitive. Il l'envoie ensuite aux groupes d'intervenants concernés, comme le comité des directions d'école, le comité de participation des parents, le comité consultatif pour l'enfance en difficulté (CCED) et les syndicats pour connaître leur opinion.

Après avoir intégré les commentaires, le comité approuve la version définitive de la politique. Le conseil scolaire forme des comités de travail auxquels il confie la rédaction et la révision des procédures administratives entourant le fonctionnement quotidien du Conseil. Ces comités de travail se chargent de la recherche et de la rédaction des projets de procédure. Ceux-ci sont présentés au comité des procédures administratives qui en vérifient la régularité. Ce comité est composé du directeur de l'éducation, de son attaché ou attachée de direction, des directions d'école et des directions adjointes. Le directeur de l'éducation approuve les procédures administratives de concert avec le conseil exécutif.

Si le Conseil constate la nécessité d'une nouvelle politique, l'administration principale élabore un projet de politique en s'inspirant de la recherche et des révisions de politique d'autres conseils scolaires. Le conseil scolaire n'a pas défini le cycle de révision de ses politiques. On n'entreprend la mise à jour d'une politique existante que si des

problèmes découlent de celle-ci ou de modifications réglementaires. Le directeur de l'éducation est chargé de relever les modifications réglementaires qui justifient un changement dans les politiques et d'en faire part aux conseillères et conseillers scolaires.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

L'administration principale du conseil scolaire est représentée par le conseil exécutif qui est composé du directeur de l'éducation, du directeur associé, du surintendant des ressources humaines et de trois surintendances de l'éducation. Les agentes et agents de supervision relèvent tous de la direction de l'éducation. Les surintendantes et surintendants de l'éducation sont responsables des familles d'écoles et de domaines d'étude en particulier. Le surintendant des ressources humaines est responsable du service des RH et d'une famille d'écoles.

Le directeur associé est responsable des services opérationnels, notamment ceux des finances, des installations et de l'entretien, des transports et de la technologie de l'information. Le directeur associé et le surintendant des ressources humaines exercent conjointement certaines activités administratives, comme la négociation de contrats.

L'administration principale dispose d'un organigramme à jour qui décrit les rôles et les diverses unités organisationnelles. Même s'il a rendu disponibles les coordonnées de chaque service et de chacun des cadres supérieurs, le conseil scolaire n'a pas encore publié son organigramme sur son site Web public. Il figure sur le site Web interne du conseil scolaire.

Relève et développement du talent

Le conseil a multiplié les initiatives pour soutenir la planification de la relève et le développement du talent. Son comité de leadership est composé d'une surintendance de l'éducation et d'un certain nombre de directions d'école provenant de tout le conseil scolaire. Le mandat du comité consiste à offrir des possibilités de leadership dans le cadre des séries destinées aux aspirants-leaders et des programmes de mentorat offerts aux nouvelles administratrices et aux nouveaux administrateurs.

Le conseil scolaire participe au réseau de perfectionnement du personnel de l'Est de l'Ontario de concert avec les conseils scolaires régionaux et l'université Queen's. Le réseau propose le programme menant à la qualification d'agente ou d'agent de supervision (PQAS) et en délivre le certificat. Il offre également des activités de développement professionnel et un réseautage collégial au personnel administratif et enseignant des conseils scolaires membres. Le directeur de l'éducation est responsable de la formation pour le PQAS. Le conseil scolaire compte un certain nombre de directions d'école qualifiées en tant que candidates et candidats AS. Ces directions

d'école se voient offrir des possibilités de leadership dans le cadre de leur nomination à des postes-clés de direction d'école, ou comme directions d'école dans des établissements où il faut améliorer le rendement.

Le conseil scolaire offre aussi un cours de formation destiné aux directions d'école, conjointement avec le Catholic Principal Council of Ontario. Le conseil scolaire a identifié un certain nombre de candidats qualifiés pour occuper les postes de direction d'école et de direction adjointe. En raison de l'étendue géographique du conseil scolaire, chaque poste vacant est annoncé.

On offre au niveau de l'administration du conseil scolaire des services non structurés de mentorat et de soutien aux membres du personnel qui désirent obtenir des postes de cadres supérieurs. Le conseil scolaire n'a pas établi de plan de relève officiel.

Participation des intervenants

Le conseil scolaire dispose de divers mécanismes pour communiquer avec les intervenants et pour les mobiliser, y compris un service des communications responsable des publications. Le Conseil publie, à l'intention des parents, un rapport mensuel appelé *Trustees News* dans lequel il rend compte de ses affaires courantes. Ce rapport est remis aux élèves avec le bulletin d'information scolaire et distribué dans les paroisses locales. Le conseil scolaire publie également un document intitulé *Board Meeting Highlights* dans lequel sont décrits les points saillants de chacune de ses réunions.

L'administration principale publie un journal, le *CDSBEO Messenger*, qu'il envoie par la poste aux paroisses, aux bibliothèques et aux communautés, et que chaque élève apporte à la maison. Le conseil scolaire fournit une trousse complète d'information aux parents des élèves qui fréquenteront bientôt le jardin d'enfants. Au début de l'année scolaire, le président du Conseil diffuse par téléphone un message de bienvenue au domicile de chaque élève.

Les questions de nature opérationnelle qui sont portées à l'attention des conseillères et conseillers scolaires sont transmises au directeur de l'éducation ou à la surintendance de l'éducation concernée. L'administration principale tient les conseillères et conseillers scolaires au courant des mesures prises pour répondre aux questions soulevées.

Selon la nature de la question, le directeur de l'éducation ou le président joue le rôle de porte-parole du conseil scolaire. Avant de communiquer avec les intervenantes et intervenants, le président et le directeur de l'éducation collaborent toujours étroitement afin de transmettre un message cohérent.

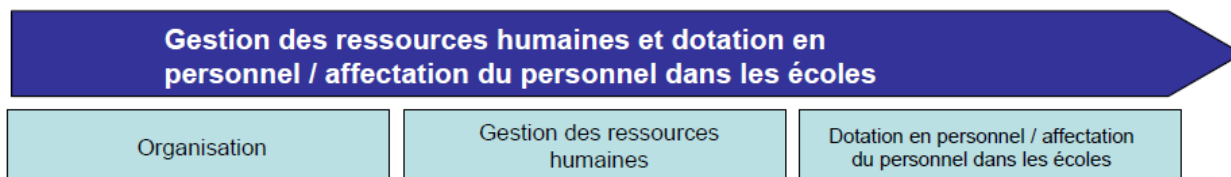
Le conseil scolaire développe activement un réseau de partenaires communautaires en éducation dans les domaines suivants : religion, curriculum, éducation de l'enfance en difficulté et rendement des élèves. Le conseil scolaire considère ces partenariats comme une façon intégrale de répondre aux besoins des élèves et de leur offrir des possibilités d'éducation complètes. Au moment de fixer les priorités et objectifs du conseil scolaire, l'administration principale tient compte des priorités des programmes de partenariat et des synergies avec les partenaires communautaires.

Le directeur de l'éducation et les agentes et agents de supervision font partie d'un certain nombre de comités régionaux et provinciaux. Le directeur de l'éducation siège à divers comités professionnels, dont l'English Catholic Council of Ontario Directors of Education (ECCODE), l'Eastern Ontario Regional Education Council (REC), l'Ontario Catholic Supervisory Officers' Association (OCSOA), le Programme menant à la qualification d'agente ou d'agent de supervision (PQAS) et le Groupe consultatif du personnel de soutien (GCPS). Le directeur associé de l'éducation est membre de l'American School Business Officials, de l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO), de l'Association des administrateurs et des administratrices d'affaires des écoles catholiques de l'Ontario (OCSBOA) et des comités de l'Ontario Catholic School Trustees' Association (OCSTA). Les surintendantes et surintendants sont membres de comités professionnels comme l'OCSOA, de comités régionaux sur l'éducation et de comités locaux de services communautaires.

Recommandations :

- En se fondant sur son plan stratégique pluriannuel, le conseil scolaire devrait élaborer un plan opérationnel annuel global. Le plan opérationnel annuel devrait être conforme au plan stratégique, incorporer les services scolaires et non scolaires, et comporter des objectifs précis, mesurables, réalisables, pertinents et définis dans le temps.
- Le conseil scolaire devrait établir un calendrier officiel d'examen des politiques pour s'assurer que celles-ci sont toutes revues régulièrement.
- La direction devrait afficher l'organigramme des membres du conseil d'administration 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 du ministère dans ce domaine. Il devrait élaborer un plan officiel de relève et de développement du talent, en conformité avec le document Planification de la relève pour le leadership et perfectionnement des compétences : Attentes et continuum de mise en œuvre.

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



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

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

3.1 Organisation des ressources humaines

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

- déterminer si des politiques et modalités 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 opérationnel annuel du service. Ils correspondent au plan opérationnel annuel du conseil scolaire, qui est accessible aux principaux intervenants. Le plan comprend des objectifs mesurables, des échéances précises et des obligations de rendre compte définies.	Non

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Surveillance et communication des politiques

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service des RH fixe ses objectifs et priorités annuels au moyen d'un processus non structuré. De plus, le service choisit chaque année une initiative majeure qui correspond aux priorités énoncées dans les objectifs annuels du conseil scolaire.

En 2008, le service des RH a établi un profil du service dans lequel il décrit ses principaux champs de responsabilité, définit sa vision pour les années 2008 à 2010 et présente ses orientations générales, soit :

- Collaborer avec les autres services pour favoriser l'avènement d'un environnement sans papier – une utilisation accrue du site Web *applique à l'éducation* pour procéder aux embauches.
- Continuer d'améliorer la communication avec tous les membres du personnel du conseil scolaire – installer le logiciel leur ouvrant l'accès instantané au dossier de leur personnel.
- Élaborer un programme complet d'encouragement à l'assiduité
- Instaurer à l'échelle du conseil scolaire un processus d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes.

Le surintendant des RH veille à ce que l'administration principale soit informée des initiatives du service des RH en lui présentant des rapports non officiels et les réponses aux demandes précises du Conseil. De plus, les administratrices et administrateurs des RH rencontrent le surintendant chaque semaine pour passer en revue certaines initiatives et l'état d'avancement de leur mise en œuvre.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le surintendant des RH assume le leadership du service. Deux employés relèvent du surintendant, soit la coordinatrice des services aux employés, qui est responsable de la dotation en personnel, des relations de travail, des avantages sociaux et du perfectionnement du personnel non enseignant, et le coordonnateur des ressources humaines et de l'enseignement qui est responsable de la dotation en personnel et des relations de travail pour le personnel enseignant.

Le surintendant relève du directeur de l'éducation et collabore avec le directeur associé pour traiter les questions touchant le service de la paie, les avantages sociaux, les relations de travail et les relations avec les syndicats. Le service est le principal fournisseur de services du personnel enseignant du conseil scolaire, il veille à mobiliser des professionnels qualifiés qui appuient les objectifs liés à la réussite des élèves.

Le service des RH a un organigramme à jour et une description officielle et détaillée de tous les postes. Le répertoire des principaux membres du personnel du service est publié sur le site Web du conseil scolaire.

Les membres du personnel du service des RH possèdent les qualifications et l'expérience requises dans la description de travail. Il serait bénéfique pour le service

des RH d'offrir une formation structurée dans certains aspects de son travail, dans le cadre de laquelle on pourrait obtenir des attestations et des titres officiels. À l'heure actuelle, un membre du service des RH s'emploie à obtenir un certificat de professionnel agréé en ressources humaines (PARH).

Surveillance et communication des politiques

Le service des RH est chargé de mettre en œuvre les politiques du Conseil en ce qui touche l'embauche et le recrutement ainsi que la gestion et l'administration des régimes d'avantages sociaux, des régimes de retraite et des programmes de rémunération de tous les employés. Toutes les politiques sont affichées sur le site Web du conseil scolaire.

Le service des RH donne des formations en milieu de travail aux directions d'école sur des aspects précis des politiques et modalités en matière de RH. Le personnel du service des RH participe aussi régulièrement aux réunions régionales et centrales des directions d'école pour répondre à leurs questions et aborder les divers sujets touchant les ressources humaines. Le service des RH a mis en place de nombreux processus centralisés qui permettent à son personnel de veiller au respect des politiques et procédures existantes. La direction a fait remarquer que les syndicats connaissent toutes les politiques et procédures, qu'ils vérifient la conformité à celles-ci et travaillent de concert avec le conseil scolaire pour résoudre les problèmes.

Recommandation :

- Les responsables de la planification annuelle du service des RH devraient se fonder sur les renseignements contenus dans le profil du service pour élaborer le plan opérationnel annuel. Dans ce plan, il faudrait mettre en évidence des objectifs et des indicateurs précis et mesurables, attribuer les responsabilités des principales activités et en préciser l'échéancier.

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.	Non

Relations de travail

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction des RH et les conseillères et conseillers scolaires ont établi des comités patronaux-syndicaux.	Oui
La direction 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

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

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

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

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

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

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction des RH effectue régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions du régime d'avantages sociaux.	Non

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

Surveillance de la satisfaction du personnel

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

Recrutement et embauche du personnel

La direction du service des RH a souligné qu'au cours des dernières années, en raison du nombre croissant de demandes d'emploi provenant d'enseignantes et enseignants qualifiés, le conseil scolaire a réduit ses activités de recrutement. Le service a réduit la fréquence de ses participations à des salons de l'emploi et s'en remet davantage aux annonces dans les journaux locaux, au site Web *appliqueàl'éducation* et au site Web du conseil scolaire pour attirer des candidates et candidats.

Le service des RH a mis en place des procédures d'embauche normalisées qui s'appliquent à tous les groupes d'employés. Il a fourni au conseil exécutif des notes de service qui décrivent les procédures d'embauche visant les divers groupes d'employés. Une procédure administrative officielle régit l'embauche de personnel enseignant suppléant.

Pour pourvoir les postes du personnel enseignant et contribuer au processus de dotation en personnel, le service approuve toutes les offres d'emploi, participe aux entrevues, approuve les recommandations d'embauche, et vérifie les références et les antécédents criminels. On pourvoit les postes administratifs en coordonnant généralement les offres d'emploi et en dressant une liste des candidates et candidats sélectionnés. Il incombe aux surintendantes et surintendants de procéder à l'entrevue et à la sélection d'une direction d'école ou d'une direction adjointe.

Tout comme d'autres conseils scolaires, celui-ci éprouve certaines difficultés à recruter du personnel enseignant spécialisé, notamment pour l'enseignement du français et pour d'autres spécialités. Pour pallier cette difficulté et préparer la prochaine année scolaire, le service des RH embauche au préalable en avril et en mai des enseignantes et enseignants du français.

Le service des RH participe activement à la dotation en personnel de soutien. Il approuve l'affichage d'offres d'emplois permanents et temporaires, examine les curriculum vitae, participe aux entrevues et vérifie les références et les antécédents criminels. Pour l'embauche de personnel syndiqué, le service des RH se conforme aux dispositions des conventions collectives.

Relations de travail

La communication entre le conseil scolaire et les syndicats est généralement ouverte, grâce à des pratiques tant officielles qu'officieuses. Pour traiter les questions de négociation collective, le conseil scolaire a mis sur pied des comités patronaux-syndicaux pour chaque unité de négociation.

Le conseil scolaire a établi des comités patronaux-syndicaux avec tous les groupes d'employés appartenant au Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) : le comité de coopération syndicale-patronale, le comité de conciergerie, le comité de secrétariat, le comité des aides-enseignantes et aides-enseignants et du personnel des services de soutien aux élèves, et le comité de perfectionnement professionnel. La direction a fait remarquer que le conseil scolaire entretient des relations de travail positives avec le SCFP.

De concert avec l'Ontario Elementary Catholic Teachers Association (OECTA), le conseil scolaire a établi plusieurs comités, dont le comité patronal-syndical, le comité mixte de dotation en personnel du conseil scolaire et le comité mixte de perfectionnement professionnel. Le comité patronal-syndical se réunit au besoin, ou à la demande d'une des deux parties. La direction affirme collaborer étroitement avec l'OECTA pour entretenir des relations de travail harmonieuses et régler de façon officieuse les éventuels griefs.

Le service des RH présente au conseil exécutif des rapports périodiques sur les griefs non réglés et il en examine les répercussions possibles avec le Conseil.

Les conseillères et conseillers scolaires sont intervenus directement dans le processus de négociation, le président du Conseil a assumé le rôle du négociateur en chef.

L'approche du conseil scolaire consiste à résoudre rapidement et efficacement les questions liées au travail. Le personnel des RH offre des conseils et de l'assistance aux directions d'écoles pour leur permettre de régler les griefs potentiels.

Processus d'évaluation du rendement des employés

Le conseil scolaire a mis en œuvre un processus d'évaluation du rendement pour certains groupes d'employés. Même si le conseil scolaire a créé des outils (des formules et des modèles) pour faciliter l'évaluation du rendement de certains groupes d'employés, il ne s'est pas doté de politiques et procédures officielles. Le conseil scolaire a établi un comité d'évaluation du rendement pour tous les membres du personnel non enseignant et non-syndiqué nouvellement embauchés. Pour évaluer le rendement du personnel, il existe une formule normalisée qui permet aux gestionnaires, aux superviseurs et superviseurs d'examiner un certain nombre de compétences :

- Évaluation de rendement – responsabilités et obligations
- Facteurs liés à l'emploi
- Aptitudes en relations interpersonnelles
- Assiduité
- Objectifs pour la prochaine évaluation
- Atteinte des précédents objectifs
- Commentaires de l'employeur
- Commentaires du personnel, objectifs de carrière et de perfectionnement.

L'évaluation est menée chaque année et influence les décisions sur les augmentations de salaire.

En conformité avec le document du ministère de l'Éducation intitulé « Appuyer l'excellence dans l'enseignement », le conseil scolaire évalue son personnel enseignant chevronné tous les cinq ans. Le nouveau personnel enseignant est évalué au cours de la première et de la deuxième année dans le cadre du Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE). Le service des RH se sert d'un logiciel fait sur mesure pour assurer le suivi des évaluations de rendement du personnel enseignant et au début de chaque année, il rappelle aux directions d'école les évaluations prévues.

Le contrat du directeur de l'éducation décrit un processus d'évaluation annuelle du rendement. Chaque année, les conseillères et conseillers scolaires rencontrent le directeur de l'éducation pour aborder les questions de rendement et déterminer les prochaines étapes. Le président résume les commentaires des conseillères et

conseillers scolaires dans une lettre qui est remise au directeur de l'éducation et versée dans son dossier personnel.

Les employées et employés membres du SCFP sont soumis à un processus non structuré d'évaluation du rendement comportant des observations et des discussions officieuses. La direction reconnaît la nécessité d'établir un processus officiel d'évaluation du rendement de ces employées et employés. Les responsables de la supervision suivent un processus progressif pour traiter les problèmes de rendement des employées et employés membres du SCFP. On pourra remettre à ceux-ci une lettre contenant des suggestions d'amélioration et des mesures de soutien pour résoudre les problèmes.

La direction applique des mesures disciplinaires progressives pour résoudre les problèmes chez les membres du personnel. Cependant, le conseil scolaire n'a pas établi de politiques et modalités disciplinaires officielles visant tous les membres du personnel, et qui définiraient les problèmes de rendement au travail et les problèmes de comportement.

Le service des RH appuie les activités de perfectionnement professionnel de son personnel et d'autres groupes d'employés, au besoin. Il collabore avec les syndicats pour cerner les priorités de perfectionnement professionnel pour le personnel syndiqué.

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

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

Le conseil scolaire a fixé comme priorité pour la direction des ressources humaines la création d'un programme d'encouragement à l'assiduité. Le service des RH utilise un système informatisé de suivi des présences. Dans chaque école, on saisit les données sur les absences et à la quinzaine, celles-ci font l'objet de rapports remis au service des RH. Ce dernier présente au conseil exécutif des rapports périodiques des statistiques sur les absences. Il présente également aux surintendantes et surintendants des rapports mensuels sur les absences des membres du personnel enseignant et non enseignant. Tous les employés et employés du conseil scolaire reçoivent un rapport d'absences deux fois par année.

Le service des RH a récemment révisé les règles concernant les billets de médecins ayant trait aux congés de maladie, et a créé une formule standard que le médecin doit remplir.

Comme première étape à la création d'un programme d'encouragement à l'assiduité, le conseil scolaire a retenu les services d'un consultant externe pour analyser les données sur l'absentéisme. Le consultant a récemment présenté son premier rapport.

Il incombe actuellement aux superviseuses et superviseurs et aux directions d'école de contrôler les absences. À la lumière des données à ce sujet, les superviseuses et superviseurs et les directions d'école abordent les questions d'assiduité avec les membres du personnel dans le cadre de discussions non structurées. Quant aux membres du personnel syndiqué comptant 12 absences non consécutives, la superviseuse ou le superviseur peut convoquer une rencontre non disciplinaire avec la personne concernée, les représentants syndicaux et le service des RH pour vérifier l'exactitude des rapports d'absence, cerner les problèmes et offrir de l'aide.

Le régime d'invalidité de longue durée, offert au personnel enseignant et non enseignant, propose un programme d'intervention précoce quand une employée ou un employé cumule plus de 20 jours d'absence. La direction affirme que le programme s'est avéré efficace et que depuis trois ans, les coûts du régime d'invalidité de longue durée n'ont pas augmenté.

Bien que le conseil scolaire mette en œuvre des pratiques de retour au travail, les politiques et procédures à cet égard ne sont appuyées par aucun document. Au retour d'une absence causée par une invalidité de longue durée, le membre du personnel coopère avec l'infirmière chargée de son cas pour élaborer un plan de retour au travail comportant des suggestions d'adaptation. Pour favoriser un bon retour au travail, le membre du personnel et l'infirmière responsable de son cas rencontrent la direction d'école, la superviseuse ou superviseur, la représentante ou le représentant syndical et la coordonnatrice ou le coordonnateur des services aux employés. Le conseil scolaire dispose également d'un programme d'aide offert à tous les membres du personnel.

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

La fonction de la paie relève du service des finances. Le service des finances et celui des RH collaborent étroitement à la gestion des ressources humaines et des données sur la paie.

La direction dispose des mécanismes de contrôle appropriés pour garantir la séparation et l'intégrité des renseignements personnels et des renseignements relatifs à la paie. Au moment où le personnel du service des RH saisit de nouvelles données dans le système, celui-ci envoie automatiquement un message au service de la paie.

Dans le cadre de son nouveau processus d'embauche, le service des RH demande les attestations du Conseil ontarien d'évaluation des qualifications (COEQ) pour déterminer le niveau des candidats. Il incombe à tout nouveau membre du personnel enseignant qui suit des cours complémentaires d'en aviser le service des RH. Les membres du personnel enseignant sont tenus de présenter au COEQ une demande d'évaluation de leurs qualifications et de présenter ensuite au service des RH l'attestation du COEQ pour obtenir le reclassement de leur poste. Le service des RH synchronise les données de tous les membres du nouveau personnel enseignant au cas par cas avec celles de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (OEEO). Le coordonnateur des RH pour le personnel enseignant est chargé de synchroniser les données sur les postes avec celles de l'OEEO.

Les plans d'équité salariale du conseil scolaire sont à jour pour tous les groupes d'employés. Les plans du personnel syndiqué sont révisés annuellement en consultation avec les syndicats.

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Le service des finances et celui des RH assument des fonctions différentes dans la gestion des régimes d'avantages sociaux.

Le conseil scolaire retient les services de consultants externes en avantages sociaux, qui revoient régulièrement le régime actuel d'avantages sociaux et négocient de nouveaux régimes. Le conseil scolaire a récemment lancé un appel d'offres pour les services de consultants externes en avantages sociaux. Les fournisseurs actuels de tous les régimes d'avantages sociaux (sauf pour l'assurance-vie et l'invalidité de longue durée) n'ont pas été remplacés depuis l'époque de la fusion. Pour s'assurer que ses régimes d'avantages sociaux sont concurrentiels, la direction compare les renseignements sur le marché fournis par les consultants spécialisés dans ce domaine.

Le conseil scolaire n'a effectué aucune vérification indépendante de la conformité de son régime d'avantages sociaux. La direction a récemment demandé au consultant de fournir une proposition pour procéder à une vérification de conformité du régime d'avantages sociaux.

Le transfert des données entre les régimes d'avantages sociaux, la paie et le RREMO est automatisé et synchronisé au moyen d'un accès en ligne. L'information relative au régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (RREO) est transmise deux fois par mois au moyen du système de gestion des données des enseignantes et enseignants.

Surveillance de la satisfaction du personnel

La direction n'a pas réalisé de sondage confidentiel sur la satisfaction des membres du personnel pour connaître leur point de vue sur les priorités du conseil scolaire ou sur les attitudes en général. Le service des RH ne réalise pas d'entrevues de fin d'emploi.

Recommandations :

- Pour améliorer son processus de dotation en personnel, la direction devrait réviser et formaliser ses procédures administratives. À partir des renseignements communiqués au conseil exécutif dans la note de service, le service devrait compléter ses procédures d'embauche pour tous les groupes d'employés par une définition claire des rôles et des processus. Il devrait aussi communiquer les procédures aux gestionnaires de tout le conseil scolaire.
- En s'inspirant des directives fournies pour l'évaluation du rendement du personnel enseignant et pour le Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant, le service des RH devrait continuer d'élaborer des procédures d'évaluation du rendement officielles pour tous les groupes d'employés du conseil scolaire.
- La direction devrait compléter la mise en œuvre de son programme complet d'encouragement à l'assiduité.
- Une fois son programme d'encouragement à l'assiduité établi, la direction devrait créer un dispositif permettant d'évaluer l'efficacité des programmes et méthodes de soutien à l'assiduité et d'en rendre compte à l'administration principale et au Conseil.
- Le conseil scolaire devrait établir des politiques et modalités disciplinaires officielles et les communiquer à tout le personnel.
- 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 réaliser périodiquement des sondages confidentiels auprès des membres du personnel pour améliorer la communication avec ceux-ci et obtenir des données qui facilitent l'élaboration des plans de perfectionnement professionnel et des politiques en matière de ressources humaines.
- La direction devrait effectuer des entrevues de fin d'emploi pour obtenir des données utiles à l'élaboration des politiques du service des RH et à l'amélioration des programmes et processus établis.

3.3 Dotation en personnel / affectation du personnel

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

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

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

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

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	Preuve de l'adoption?
Les politiques et modalités du conseil scolaire régissent l'élaboration d'un plan de dotation en personnel et d'un processus d'affectation du personnel annuels qui tiennent compte des priorités des conseillères et conseillers scolaires et des initiatives du ministère.	Non
Le processus d'affectation du personnel permet de surveiller la conformité aux principaux paramètres des 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	Oui

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	Preuve de l'adoption?
approuvés (ETP par fonction, service et programme, données réelles par rapport au budget).	
Des méthodes sont en place pour permettre d'ajuster l'affectation des membres du personnel de l'école, si les estimations concernant l'effectif ou le financement changent ultérieurement à l'approbation du budget.	Oui
Le plan de la direction visant à offrir des services de soutien aux élèves et les doter en personnel s'appuie sur une analyse des besoins des élèves.	Oui

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

Chaque année, le conseil scolaire suit les pratiques courantes pour la planification des besoins en ressources humaines et l'affectation du personnel. Toutefois, le conseil scolaire ne dispose pas d'une politique et de procédures consignés dans des documents pour la planification et l'affectation du personnel. Pour procéder à l'affectation du personnel, le service des RH travaille en étroite collaboration avec le service des finances qui dirige ce processus ainsi que la planification des besoins en ressources humaines. Dès que le service des finances a déterminé l'affectation définitive, le service des RH met au point le plan de dotation en personnel selon un modèle établi par le conseil scolaire.

Le modèle d'affectation du personnel enseignant dans les écoles élémentaires est fondé sur les dispositions des conventions collectives, les exigences en matière d'effectifs dans les classes primaires et les prévisions quant à l'effectif. Le conseil scolaire gère cette affectation à l'aide d'un logiciel. En février, les directions d'école formulent des prévisions d'effectifs que les surintendantes et surintendants analysent avant de saisir ces données dans le logiciel d'affectation du personnel. La dotation du personnel de l'éducation de l'enfance en difficulté est établie en fonction des besoins cernés par ce service. À partir du modèle d'affectation généré par le système, le service des RH prépare pour chaque école une feuille de travail contenant le nom de chaque enseignante et enseignant et son statut respectif, comme le congé de maternité, par exemple. Les surintendantes et surintendants passent ces feuilles de travail en revue pour y relever les surplus et pénuries de personnel.

Le modèle d'affectation du personnel enseignant dans les écoles secondaires est déterminé par les facteurs suivants : les heures passées en classe, le temps de préparation, la réussite des élèves, les programmes du secondaire, les services de bibliothèque et d'orientation, l'apprentissage en ligne et les prévisions quant à l'effectif. Le modèle tient également compte des petites écoles secondaires. La dotation du personnel de l'éducation de l'enfance en difficulté est établie en fonction des besoins

cernés par ce service. Le conseil scolaire se sert d'une feuille de calcul pour créer un modèle d'affectation du personnel enseignant dans les écoles secondaires.

Le conseil exécutif approuve les listes de dotation en personnel dressées pour chaque école par le service des RH et les comptabilise dans le budget du conseil scolaire. Le Conseil approuve la dotation en personnel dans le cadre du processus d'élaboration du budget. Après le processus budgétaire, le conseil exécutif revoit les ajustements apportés aux modèles d'affectation du personnel en raison des changements en ce qui a trait à l'effectif ou au financement.

Pour l'affectation des directions d'école, on suit la tendance établie, soit d'assigner une direction à chaque école. Cette situation prévaut dans chaque école. L'affectation des directions adjointes est basée sur les effectifs.

Pour le service d'éducation de l'enfance en difficulté, l'affectation du personnel enseignant et non enseignant est calculée en fonction des besoins des élèves. Dans le cadre de la planification pour la prochaine année scolaire, le service d'éducation de l'enfance en difficulté et l'administration des écoles se réunissent pour revoir les dossiers des élèves et déterminer un niveau approprié de dotation en personnel dans chaque école.

Le modèle d'affectation du personnel non enseignant est inspiré du règlement sur les subventions et des dispositions des conventions collectives.

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

Dans le cadre du processus d'affectation du personnel, la direction assure la conformité aux principales directives du ministère et du conseil scolaire en matière de politiques, comme l'effectif des classes, le temps de préparation, les exigences des conventions collectives et d'autres paramètres du conseil. Les conseillères et conseillers scolaires n'interviennent pas directement dans l'élaboration ou la supervision de l'affectation du personnel.

Au cours des deux premières semaines de septembre, on examine soigneusement les prévisions de l'effectif pour décider s'il faut ajuster la dotation du personnel. Toute demande d'ajustement à la dotation en personnel enseignant est soumise à l'examen et à l'approbation du conseil exécutif. Une fois les effectifs réels confirmés au 31 octobre, le conseil exécutif examine tout écart important par rapport aux chiffres de septembre et décide si d'autres ajustements à la dotation du personnel enseignant sont nécessaires.

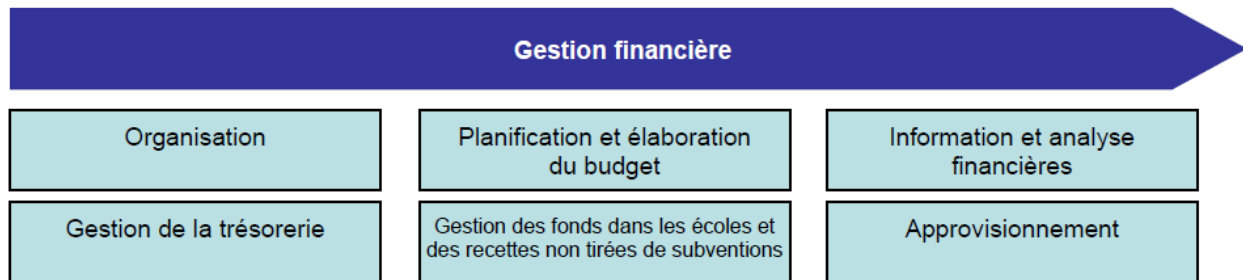
Le service des RH n'affichera que les postes qui sont vacants en fonction du modèle de dotation du personnel.

La direction présente périodiquement des rapports sur l'affectation réelle du personnel, comparativement au plan d'allocation et au budget originaux approuvés. La direction présente ses rapports au conseil exécutif qui approuve toute modification apportée à l'affectation initiale du personnel. La direction produit des rapports sur les écarts pour tout le conseil scolaire et pour chaque école.

Recommandation :

- La direction devrait consigner les politiques et modalités officielles qui régissent 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 l'utilisation qu'ils en font. Ils permettent également de faire en sorte que la présentation des résultats aux conseillères et conseillers scolaires et autres intervenants s'intéressant au conseil scolaire illustre les buts et priorités approuvés relativement au rendement des élèves.

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

4.1 Organisation des finances

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

- déterminer si des politiques et modalités ont été établies pour appuyer les principales fonctions et activités financières ainsi que les priorités opérationnelles nécessaires et à vérifier si elles correspondent aux objectifs prévus en ce qui concerne le rendement des élèves;
- déterminer si le service des finances appuie tous les buts et priorités et les obligations de rendre compte établis par le conseil scolaire;

- évaluer l'efficacité et l'efficacite de la structure du service et à déterminer si les rôles et responsabilités appuient les principales fonctions, activités et pratiques;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficacité 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 la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	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 la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	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 la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	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

La planification annuelle du service opérationnel du conseil scolaire a lieu pendant des réunions périodiques du directeur associé avec les gestionnaires du service des finances, du service de la technologie de l'information et du service du transport et des installations. Les réunions se déroulent à l'extérieur quatre fois par année et les participants passent en revue les objectifs du Conseil, échangent à leur sujet et sur les façons dont le service opérationnel peut contribuer à la réalisation de ces objectifs. Au cours des réunions, les gestionnaires de services cernent les priorités, les difficultés et les solutions, et en discutent.

La direction a fait remarquer que les réunions périodiques de planification constituent pour les gestionnaires à la fois une occasion de perfectionnement professionnel et un moyen d'évaluer officieusement leur rendement. Les réunions périodiques avec le directeur associé constituent une bonne occasion d'établir les liens et les synergies entre les services opérationnels et d'assurer la collaboration entre eux.

En plus des réunions périodiques avec les gestionnaires des services opérationnels, le directeur associé convoque régulièrement chacun des gestionnaires pour établir les priorités des activités du service et aborder les questions d'actualité.

À partir des renseignements recueillis lors des réunions périodiques avec les gestionnaires des services opérationnels, le service des finances définit de façon non officielle les objectifs et priorités annuels. Le gestionnaire des finances rencontre chaque superviseure et superviseur pour inventorier les priorités, les initiatives à venir, les nouvelles lois et les échéances à respecter. Les priorités cernées pouvant être mises en œuvre au cours de l'année ou sur plusieurs années, sont inscrites dans les priorités annuelles du service.

Le service des finances établit son propre profil qui est mis à jour chaque année. Le profil présente les principales responsabilités et activités du service, ses objectifs pour l'année à venir ainsi que sa vision. Le profil du service des finances pour l'année 2009-2010 contient un certain nombre de tâches précises et de grandes orientations :

- Mettre en place un logiciel pour les immobilisations et assurer la production de rapports;
- Adopter et mettre en œuvre un nouveau modèle de production de rapports financiers;
- Adopter de nouvelles exigences réglementaires en matière d'équilibre budgétaire et un modèle pour vérifier la conformité en matière de financement;

- Poursuivre la mise en œuvre du paiement des fournisseurs par voie électronique;
- Continuer d'implanter l'envoi par courriel des comptes débiteurs, des factures et des états de compte;
- Créer une fonction de vérification interne;
- Continuer de travailler en étroite collaboration avec le service des ressources humaines;
- Achever d'implanter l'envoi par courriel du bulletin de paie et du feuillet T4;
- Préparer un manuel décrivant les modalités d'achat;
- Lancer un appel d'offres pour le service de gestion des déchets;
- Revoir et mettre à jour les services de téléphonie cellulaire;
- Participer activement à la centrale d'achat de Seaway Valley;
- Superviser le travail du Marché éducationnel collaboratif de l'Ontario.

Les priorités inscrites dans le profil annuel du service sont communiquées au personnel, au directeur associé et au directeur de l'éducation. À la fin de l'année, le gestionnaire des finances rend compte au directeur associé des réalisations par rapport aux priorités.

La direction a souligné qu'à chaque réunion du Conseil, le directeur de l'éducation procède à au moins deux présentations sur des activités particulières du conseil scolaire. La plupart de ces présentations sont consacrées au rendement des élèves. Cependant, certaines présentations portent parfois sur les nouvelles initiatives d'affaires du conseil scolaire. Par exemple, en 2009, dans sa présentation au Conseil portant sur les nouvelles initiatives d'affaires, le directeur de l'éducation soulignait la transition vers les nouvelles normes comptables émanant du Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP), la révision des politiques et modalités d'achat pour les rendre conformes aux Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement, la mise en œuvre d'initiatives financées par les programmes d'écoles écoénergétiques et d'énergie renouvelable, et les nouvelles obligations de rendre compte concernant les projets d'immobilisations.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service opérationnel est responsable des fonctions liées aux finances du conseil scolaire. Le gestionnaire des finances gère les opérations quotidiennes du service et rend compte directement au directeur associé de l'éducation. Le service des finances comprend également le superviseur des achats et la superviseuse de la liste de paie. Le service opérationnel a un organigramme qui se trouve sur l'intranet du conseil scolaire. Le site Web du conseil scolaire affiche les coordonnées des principaux membres du personnel du service opérationnel.

Chaque poste du service des finances est assorti d'une description de travail officielle. Le personnel du service des finances possède les titres professionnels et l'expérience appropriés.

Surveillance et communication des politiques

Le service des finances a adopté des politiques et modalités officielles de gestion financière responsable en matière d'achats, de dépenses du personnel, de budgets des écoles et de fonds dans les écoles. Ces politiques et procédures du service sont affichées sur le site Web interne du conseil scolaire. Chaque école dispose d'un exemplaire du manuel des politiques et modalités en matière financière. Le service des finances procède actuellement à la révision de ses procédures administratives en matière d'achats et à l'élaboration de nouvelles procédures administratives en matière d'investissement des fonds excédentaires.

Le service des finances met en place des moyens de contrôle permettant de veiller au respect des politiques et procédures. Par exemple, les membres du personnel des comptes fournisseurs reçoivent une formation leur permettant de faire le suivi des demandes de remboursement de dépenses afin de relever toute inobservation possible des politiques et procédures administratives du Conseil.

Lors des réunions mensuelles, le service des finances offre aux directions d'école et aux directions adjointes des séances officielles de formation sur les politiques et procédures financières. Toutes les modifications aux politiques et procédures administratives sont communiquées aux membres du personnel concernés. Lorsque de nouvelles politiques sont adoptées ou que des politiques et procédures administratives subissent des modifications importantes, le service des finances organise des séances officielles de formation et de sensibilisation.

La direction devrait publier les politiques sur le site Web du conseil scolaire.

Recommandation :

- Pour sa planification annuelle, le service des finances devrait s'inspirer des données contenues dans le profil, établir des cibles et des indicateurs précis et mesurables, assigner les responsabilités pour les activités principales et en fixer l'échéancier.

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 coûts de la dotation en personnel sont comparés avec ceux 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

Chaque année, le service des finances prépare un document de cheminement critique pour le processus d'élaboration du budget. Le directeur associé présente au conseil exécutif l'échéancier proposé pour ce cheminement critique. Sont également communiquées au Conseil les échéances et les étapes marquantes du processus d'élaboration du budget.

Le processus annuel d'élaboration du budget commence en février, alors que les directions d'école communiquent les données sur l'effectif. En mars ou avril, la direction communique au Conseil les prévisions de l'effectif et les augmentations en ce qui a trait aux Subventions pour les besoins des élèves (SBE). En mars, le service des finances détermine les affectations de personnel et le service des RH élabore un premier projet de dotation en personnel enseignant pour chaque école.

En mars, tous les services ont la possibilité de présenter des demandes de modifications à leur budget. Le conseil exécutif examine ces demandes et statue à leur sujet. Le service des finances fournit un modèle normalisé à plusieurs services, notamment aux services des installations, du transport, des ressources humaines et de la technologie de l'information. Ce modèle comprend les prévisions budgétaires et les coûts réels de l'année précédente. La direction a fait remarquer que le budget annuel est fondé sur des données historiques. Le service des finances garde les données réelles des années antérieures et les compare aux nouvelles prévisions budgétaires et aux montants révisés. La direction examine également les secteurs affichant des dépenses excessives pour en discerner les causes fondamentales et trouver des moyens de les réduire.

Au début avril, le conseil exécutif entreprend les premières discussions sur le budget. Au cours du même mois, le service des finances évalue les recettes et dépenses du conseil scolaire et fixe le niveau définitif de la dotation en personnel. Le conseil exécutif se réunit à plusieurs reprises au cours de cette période pour étudier les questions

budgétaires. En mai, il analyse les déficits prévus et procède à des réductions budgétaires. Le budget définitif est présenté au Conseil au mois de juin pour approbation.

Le budget est élaboré à l'aide d'une feuille de calcul Excel. Seuls le gestionnaire des finances et un autre membre du personnel du service ont accès à la feuille de calcul. Tout au long du processus d'élaboration du budget qui s'étend de mars à juin, la direction fait des présentations aux conseillères et conseillers scolaires. En général, la version préliminaire du budget est présentée au Conseil par sections ou par groupes de dépenses. La direction a utilisé cette forme de présentation du budget préliminaire au cours des dernières années. Les conseillères et conseillers scolaires ont réagi favorablement à cette approche en affirmant que la présentation du budget en sections réduites permet au Conseil de porter attention à des questions budgétaires précises et d'en discuter en pleine connaissance de cause.

Le service des finances est chargé d'établir les prévisions à long terme de l'effectif. Le conseil scolaire retient les services d'une consultante ou d'un consultant externe pour faire des prévisions d'effectifs sur 15 ans. Cette consultante ou ce consultant participe également à l'élaboration de stratégies d'affectation des locaux. On compare les prévisions d'effectifs aux données de l'année antérieure et aussi, tout au long de l'année, on les compare aux prévisions initiales afin de déceler les tendances ou les changements importants.

La direction a souligné qu'à l'heure actuelle, le conseil scolaire n'engage pas directement des intervenants externes pour contribuer au processus d'élaboration du budget. Par contre, le conseil scolaire recueille certains commentaires du public à l'occasion de réunions des divers comités auxquels participent des représentants de la collectivité, comme le comité des transports et le CCED.

Le gestionnaire des finances participe aux réunions mensuelles des responsables des finances de l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO), pour recueillir de l'information sur les mises à jour du ministère, les initiatives en cours et celles qui sont prévues. Au cours de ces réunions, le gestionnaire des finances recueille auprès d'autres conseils scolaires des commentaires et des données sur les questions financières.

Atténuation des risques et approbation du conseil scolaire

La direction est consciente des principaux postes du budget comportant des risques, comme les gratifications de retraite, le déneigement, les services publics, les griefs non réglés et le prix du carburant. Tout au long du processus d'élaboration du budget, la direction répertorie les pressions budgétaires particulières et les intègre au budget. Par contre, la direction n'appuie pas officiellement avec des preuves documentaires les

risques liés au budget et les stratégies d'atténuation connexes dans un rapport qui résume la nature des risques, leur degré de probabilité, leurs répercussions éventuelles et les stratégies d'atténuation proposées. Le budget ne comporte aucun poste pour imprévus.

Le conseil scolaire constitue des réserves pour fonds de caisse dans le but de faire face aux éventuelles restrictions budgétaires. Des fonds de réserve sont affectés à des fins précises, et leur utilisation est sujette à l'approbation du Conseil. Dans le cadre du processus de production des états financiers, la direction informe les conseillères et conseillers scolaires des montants des fonds transférés dans certaines réserves ou retirés de celles-ci.

Le processus pour présenter des stratégies d'atténuation des risques varie considérablement d'un conseil scolaire à l'autre. Dans le cadre d'un processus plus efficace, on présenterait un document en bonne et due forme pour les éléments suivants :

Au début du cycle budgétaire :

- Le signalement de dépenses importantes qui ne sont pas expressément indiquées dans le budget, mais qui peuvent survenir en raison de circonstances imprévues.
- Pour chaque risque budgétaire, une évaluation des probabilités qu'il puisse se réaliser, et le cas échéant, la quantification de ses conséquences sur le budget.
- Pour chacun des risques, les stratégies d'atténuation proposées pour réduire la probabilité qu'ils se concrétisent, et le cas échéant, les mesures de prévention que la direction appliquera.

Tout au long du cycle budgétaire :

- Le signalement périodique des écarts budgétaires importants pouvant nuire aux résultats financiers du conseil scolaire (cet élément peut être présenté dans les rapports financiers intermédiaires).
- Au début du cycle budgétaire, pour chaque risque lié au budget, une mise à jour officielle sur la probabilité de réalisation et sur la quantification de ses conséquences.
- Tout nouveau risque lié au budget n'ayant pas été prévu auparavant.

Le degré de précision du plan d'atténuation des risques liés au budget dépendra des préférences de la direction et du Conseil. Il devrait au minimum comprendre un résumé

des éléments ci-dessus présenté sous forme de tableau. La présentation périodique et continue de preuves documentaires venant appuyer ces renseignements permettrait aux réviseurs de mieux connaître les risques liés au budget du conseil scolaire.

Recommandation :

- La direction devrait améliorer le processus de production de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant les étapes proposées dans la section 4.2 du présent rapport. Le fait d'étayer régulièrement et sans discontinuer ces renseignements par des documents permettrait aux réviseurs de mieux connaître les risques liés au budget du conseil scolaire.

4.3 Information et analyse financières

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

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

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

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

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

Rapports financiers intermédiaires et annuels

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

Vérification

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

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

Le conseil scolaire possède un système intégré d'information financière qui fournit à temps des renseignements utiles et précis à la direction, au personnel de l'école et aux conseillères et conseillers scolaires. Le système financier est constitué des modules suivants : comptabilité, suivi des absences, achats, rapports financiers, comptes débiteurs, immobilisations, paie et ressources humaines.

Le conseil scolaire fait partie du groupe d'utilisateurs qui a été formé avec d'autres conseils scolaires utilisant le même système financier. Le groupe organise des réunions périodiques avec les fournisseurs pour formuler des commentaires et aborder les questions qui sont soulevées.

Tous les responsables des budgets peuvent accéder en ligne aux données des rapports financiers et au module des achats. Le service des finances offre aux

secrétaires d'écoles une formation sur l'utilisation du système financier leur permettant de produire des rapports financiers à l'intention des responsables des budgets. Le gestionnaire des services financiers approuve les nouveaux comptes du grand livre général (GL).

Rapports financiers intermédiaires et annuels

La direction prépare plusieurs types de rapports financiers intermédiaires. Le service des finances fournit des rapports mensuels au Conseil. Les rapports décrivent les dépenses et les charges depuis le début de l'exercice. Le rapport mensuel indique aussi ce qui reste au budget et la somme des dépenses en pourcentage.

À l'heure actuelle, le service des finances procède à la mise à jour du modèle de production de rapports à la lumière des recommandations du Comité sur les rapports financiers intermédiaires (CRFP). Conformément aux recommandations du CRFP, la direction compte aussi présenter au Conseil des rapports intermédiaires trois fois par année. Le service des finances a mis au point un modèle de rapport qui sera soumis à l'approbation du Conseil.

Le service des finances prépare un rapport mensuel plus détaillé pour la direction adjointe. Le rapport contient des précisions dont le directeur associé peut avoir besoin pour répondre aux questions des conseillères et conseillers scolaires et pour cerner les sources des écarts importants.

Le service des finances produit au moins une fois par mois des rapports financiers à l'intention de toutes les surintendances et de tous les gestionnaires de service. Les rapports sont présentés de façon à ce que l'utilisateur puisse manipuler les données pour en faire une analyse plus approfondie. De plus, tous les services peuvent utiliser le système financier pour produire des rapports, au besoin. Une copie de tous les rapports des services est remise au directeur associé. Les rapports produits par le service des finances contiennent un espace pour fournir des commentaires sur les écarts.

En général, les responsables des budgets sont tenus de respecter le budget établi. Le service des finances discute avec eux de tout écart important afin d'en cerner les causes essentielles et de définir des stratégies d'atténuation.

Le directeur de l'éducation et la direction adjointe ne sont pas tenus de signer les rapports financiers intermédiaires. Toutefois, le directeur associé examine les rapports financiers avant de les présenter au Conseil.

Vérification

Le Conseil n'a pas formé de comité de vérification. Toutes les questions de vérification relèvent du comité plénier. Les vérificateurs externes relèvent du Conseil. Les

vérificatrices et vérificateurs se réunissent avec le directeur de l'éducation, le directeur associé et le gestionnaire des finances pour analyser les conclusions et examiner la lettre de recommandations avant de rencontrer le Conseil. Le Conseil ne tient pas de réunions à huis clos avec les vérificateurs externes pour étudier leurs rapports.

À la suite de la vérification externe, les vérificatrices et vérificateurs rédigent une lettre de recommandations dans laquelle ils présentent les conclusions et recommandations découlant de la vérification. La direction répond officiellement à la lettre de recommandations. Le dernier appel d'offres pour des services de vérification externe au conseil scolaire remonte à 2007. L'actuel mandat de cinq ans expire en 2012.

Les membres du service des finances procèdent périodiquement dans les écoles à des vérifications internes axées sur les fonds dans les écoles. Le conseil scolaire ne dispose toutefois d'aucune fonction de vérification interne. La direction a fait remarquer que le conseil scolaire s'attend à des progrès dans la mise en œuvre de l'initiative du ministère ayant trait aux services régionaux de vérification interne.

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

Recommandations :

- La direction devrait achever l'élaboration du modèle de rapport financier intermédiaire et rendre compte périodiquement au Conseil.
- Le conseil scolaire devrait établir une procédure d'approbation des états financiers intermédiaires, et instaurer pour ceux-ci un processus officiel de signature par la haute direction.
- La direction devrait établir une fonction de vérification interne tenant compte de la nouvelle directive du ministère à cet égard.
- Au moment d'instaurer la fonction de vérification interne indépendante, le conseil scolaire devrait s'assurer que tous les plans de vérification interne sont clairement documentés et que la direction fait le suivi des recommandations et prend des mesures à ce propos.

- La direction et les conseillères et conseillers scolaires devraient former un comité de vérification comptant des consultantes et des consultants externes, en conformité avec la nouvelle directive du ministère sur la vérification interne.

4.4 Gestion de la trésorerie

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

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

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

Gestion de l'encaisse et des investissements

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

Gestion de l'encaisse et des investissements

Le service des finances a établi un modèle de flux de trésorerie pour établir les prévisions à ce sujet. Le service des finances se sert également de services bancaires en ligne pour contrôler les comptes du conseil scolaire.

L'agente ou l'agent des finances effectue des rapprochements bancaires mensuels et le gestionnaire des finances examine et approuve les états financiers. Il y a séparation des tâches entre l'agent des finances qui effectue des rapprochements bancaires et les membres du personnel qui sont responsables de dépôts bancaires. Le commis aux finances est responsable des comptes créditeurs et des dépôts bancaires. L'agente ou l'agent des finances effectue les rapprochements bancaires. Ces deux employés relèvent directement du gestionnaire des finances.

Les activités de gestion de l'encaisse du conseil scolaire sont regroupées dans un seul établissement financier, à l'exception de celles qui touchent le financement des immobilisations. Le conseil scolaire dispose d'un compte bancaire général et d'un compte de trésorerie.

La direction encourage les écoles à avoir recours aux services de l'établissement financier du conseil scolaire, mais elle ne le leur impose pas. La direction reconnaît qu'en raison de leur situation géographique, certaines écoles ne peuvent accéder facilement à cette institution financière. Les écoles sont autorisées à ouvrir jusqu'à trois comptes bancaires - le compte principal de fonctionnement et deux comptes optionnels : un compte en fiducie pour les recettes de jeux de hasard et un compte pour le conseil d'école. La direction affirme avoir encouragé les écoles à combiner le compte du conseil scolaire et le compte général de l'école.

La direction a fait remarquer que le conseil scolaire a négocié des taux d'intérêt avantageux pour le compte courant et qu'en raison de ces taux, il ne réalise aucun investissement à court terme pour le moment. La direction surveille quotidiennement les taux d'investissement grâce à l'accès en ligne aux comptes bancaires. Depuis la fusion, le conseil scolaire a toujours eu recours aux services de son institution financière actuelle. Le conseil scolaire a comparé ses conditions financières à celles d'autres conseils scolaires avec l'aide du comité des finances de l'OASBO qui réalise des sondages à cet effet. Dans l'ensemble, les conditions financières actuelles sont conformes aux ententes bancaires d'autres conseils scolaires. Compte tenu de l'analyse et de la comparaison des conditions bancaires, la direction n'a pas l'intention de lancer un appel d'offres pour ses services bancaires. Cependant, le conseil scolaire négocie constamment avec son institution financière actuelle pour s'assurer que ses services sont concurrentiels.

Le service des finances a établi une ébauche de politique d'investissement qui a reçu l'approbation du comité des procédures administratives du Conseil et a été publiée à

des fins de consultation dans tout le conseil scolaire. Le service des finances fournit les données de ses revenus d'intérêt dans ses rapports financiers au Conseil.

La direction a instauré un grand nombre de mesures de contrôle des activités liées à la gestion de l'encaisse et des investissements, comme l'émission de chèques et les comptes créditeurs. Le conseil scolaire ne procède que rarement à des virements.

Le conseil scolaire a recours le plus souvent possible au transfert électronique de fonds (TEF) et continue d'en promouvoir l'utilisation avec le concours des fournisseurs. Les fournisseurs qui n'offrent pas le transfert électronique de fonds sont payés par chèque électronique.

Le conseil scolaire suit un processus rigoureux pour le rapprochement des taxes scolaires. Le service des finances a établi un gabarit de suivi des dépenses qui permet de suivre les taux d'imposition du ministère et de la municipalité, et d'en faire le rapprochement selon les catégories de la Société d'évaluation foncière des municipalités (SÉFM). Les premières estimations produites par le conseil scolaire sont signées par les municipalités au début de l'année. L'agente ou l'agent des finances assure le suivi du gabarit tout au long de l'année et le compare aux paiements reçus. Le conseil scolaire demande aux municipalités de signer de nouveau à la fin de l'exercice.

Le conseil scolaire conserve trois fonds d'amortissement pour le remboursement des dettes. Un des fonds arrive à échéance en 2010. Le gestionnaire des finances est chargé d'assurer le suivi des fonds d'amortissement, de calculer et de verser les contributions annuelles afin que le montant des fonds soit suffisant pour payer la dette à échéance.

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait mettre la touche finale à sa politique et à ses modalités d'investissement. La direction devrait communiquer périodiquement au Conseil les résultats des activités d'investissement conformément à la politique d'investissement.

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

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

- déterminer s'il existe des processus permettant de consigner en temps opportun et de façon complète et précise les différents types de fonds dans les écoles et de recettes non tirées de subventions;

- déterminer s'il existe des contrôles internes pour appuyer le traitement approprié de l'encaisse et sa bonne gestion;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

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

Gestion des fonds dans les écoles

Principales pratiques liées à la gestion des fonds dans les écoles et des recettes non tirées de subventions	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 du financement d'autres programmes d'enseignement. La direction surveille l'activité et veille à ce que les conditions soient respectées.	Oui

Gestion des fonds dans les écoles

Le Conseil dispose de lignes directrices pour la gestion des fonds dans les écoles inspirées du modèle de l'OASBO. Elles définissent les modalités essentielles pour les services bancaires, les recettes et sorties de fonds, les investissements et les rapprochements bancaires. Chaque année, le service des finances fournit également à chaque école un cartable contenant la liste des fonds dans les écoles. Le personnel de secrétariat et les directions d'école se servent de ce cartable pour remplir tous les documents concernant les fonds dans les écoles, y compris ceux des conseils d'écoles catholiques. Si une école détient plusieurs comptes bancaires, on conserve un cartable pour chaque compte. Les lignes directrices contiennent également certains formulaires et modèles standards.

Le conseil scolaire a installé un logiciel de gestion des fonds dans les écoles. Un membre du service des finances est chargé d'assurer une assistance à la gestion des fonds dans les écoles.

Selon les lignes directrices, tout membre du personnel qui recueille des fonds est tenu de remplir un formulaire indiquant le montant des fonds amassés et de le remettre avec les fonds au secrétariat qui vérifie le montant reçu et l'inscrit dans le logiciel des services bancaires de l'école. Toute dépense de fonds provenant du milieu scolaire doit être approuvée par la direction d'école. Toute dépense d'un conseil d'école catholique doit être approuvée par la présidence et la trésorière ou le trésorier du conseil. Les lignes directrices permettent aux écoles d'investir des fonds à court terme, conformément au Règlement de l'Ontario 471/97 de la *Loi sur l'Éducation*.

Le secrétariat de l'école effectue des rapprochements bancaires mensuels dans le logiciel de services bancaires de l'école. La direction d'école révise et signe les rapprochements bancaires mensuels.

L'agente ou l'agent des finances a accès à tous les comptes bancaires de l'école pour assurer la conformité de la gestion et de la tenue des dossiers. Dans le cadre de la procédure de vérification externe annuelle, les écoles sont tenues de présenter en juillet, pour chaque compte bancaire des écoles et des conseils d'écoles catholiques, une copie du relevé de compte pour le mois de juillet et une copie signée de la déclaration de la direction d'école. Le service des finances effectue également des vérifications internes périodiques des fonds dans les écoles.

Le service des finances offre aux nouveaux membres du personnel d'administration ou de secrétariat une formation individuelle sur la gestion des fonds dans les écoles. Le service des finances offre également aux secrétaires une formation sur l'utilisation du logiciel de services bancaires de l'école. L'agente ou l'agent des finances peut fournir aux secrétaires d'écoles une aide à distance sur l'utilisation du logiciel.

Gestion des recettes non tirées de subventions

Parmi les principales sources de recettes non tirées de subventions au conseil scolaire, mentionnons les revenus provenant d'investissements, de la location à long terme des installations et de l'éducation permanente. La somme de ces recettes est toutefois relativement modeste par rapport à la totalité des recettes du conseil scolaire.

Le conseil scolaire a élaboré une politique qui est affichée sur son site Web et concerne les relations avec la communauté et l'utilisation par celle-ci des installations scolaires. L'utilisation des installations par la collectivité est régie par le service des finances, mais ne constitue pas une source importante de recettes pour le conseil scolaire, du fait que la plupart des utilisateurs sont des organismes sans but lucratif. Un barème de prix pour les autres types d'utilisateurs est établi dans les procédures concernant l'utilisation des installations par la collectivité. Les permis d'utilisation sont délivrés par les écoles et le conseil scolaire étudie la possibilité d'instaurer un système de permis en ligne.

Un responsable de la coordination est chargé de surveiller l'utilisation des écoles par la collectivité, les programmes d'éducation permanente ainsi que le respect des politiques et procédures établies, et d'en rendre compte.

La direction a défini des procédures pour comptabiliser les diverses subventions APE reçues et en assurer le suivi. Dès la réception d'un contrat signé, le secteur des finances établit dans son système un code distinct pour chaque programme. Le rapport financier mensuel produit pour les services contient des renseignements sur les subventions pour APE.

Le service des finances a également créé un gabarit de suivi dans lequel sont indiquées les responsabilités et les exigences en matière de rapports. Le service des finances produit des rapports périodiques à l'intention des membres du personnel qui sont responsables des subventions pour APE. Avant que les rapports soient envoyés à la direction de l'éducation pour être présentés au ministère, le gestionnaire des finances et le directeur associé les passent tous en revue pour vérifier les dépenses.

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'achat ou à des initiatives d'achats groupés.	Oui

Niveaux de pouvoir d'achat

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Les pouvoirs d'autorisation correspondent aux tâches et aux responsabilités relevant des divers postes, et les superviseurs ou les chefs de service en vérifient la conformité.	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 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 révisé ses politiques et modalités d'achat pour assurer leur conformité aux exigences fondamentales des Lignes directrices en matière de chaîne d'approvisionnement. Le code d'éthique a été intégré aux politiques et modalités révisées.

Ces politiques et modalités révisées seront présentées au conseil exécutif. Cependant, le service des achats a commencé à les appliquer dans ses plus récents appels d'offres. La direction compte profiter des réunions mensuelles pour communiquer les nouvelles politiques et modalités aux directions d'école et directions adjointes.

En plus des responsabilités en matière d'achats qui incombent au service des finances, les services des installations et de la technologie de l'information du conseil scolaire assument des responsabilités particulières en matière d'achats, comme celle de lancer des appels d'offres pour des biens et services précis. Ces services collaborent étroitement avec le service des achats et se conforment aux politiques et modalités établies. Le service des achats a communiqué les politiques et modalités révisées aux services des installations et de la technologie de l'information.

Le conseil scolaire a établi des modalités pour les frais d'accueil et de déplacement. Ces modalités concernent aussi l'utilisation des cartes de crédit institutionnelles. Les modalités s'appliquent à l'ensemble des membres du personnel et des conseillères et conseillers scolaires.

Les modalités d'achat actuelles (affichées sur l'intranet du conseil scolaire) définissent clairement les circonstances dans lesquelles le conseil scolaire peut avoir recours à des processus d'achat non concurrentiels. Selon les modalités et avec l'approbation du directeur de l'éducation ou de son délégué, l'achat auprès d'un fournisseur exclusif de livres de bibliothèques, de manuels et publications scolaires et de biens et services, ou l'achat de biens et services en situation d'urgence peuvent être soustraits aux exigences concernant les appels d'offres concurrentiels. Lorsqu'il n'est ni pratique ni possible d'obtenir des offres et de faire des achats pour des projets pilotes ou particuliers, les modalités autorisent l'achat de biens et services dont la valeur est inférieure à 300 \$ sans lancer un processus concurrentiel.

Les modalités actuelles ne décrivent pas clairement les critères d'attribution des contrats, soit des éléments autres que le coût le plus bas, comme le total des frais incombant aux propriétaires, la valeur, la qualité, le rendement du fournisseur, etc. Pour chaque appel d'offres, les critères d'attribution des contrats sont décrits dans les documents d'appel d'offres concurrentielles. Selon les procédures administratives, si l'on estime que le service, la qualité et le coût total sont équivalents, la priorité sera d'abord accordée au fournisseur dont le lieu d'affaires se trouve dans le comté du conseil scolaire, et ensuite au fournisseur dont le lieu d'affaires se trouve en Ontario.

Les modalités d'achat actuelles décrivent les niveaux d'autorisation pour les achats d'une valeur supérieure à 300 \$, ainsi que les procédures concernant les lieux d'achat éloignés (installations et TI), le code d'éthique et les modes d'achat.

Le conseil scolaire publie ses appels d'offres sur les systèmes Biddingo et MERX. Le service des installations et de l'entretien peut aussi annoncer ses appels d'offres sur son propre site Web.

Le service des achats veille au respect de ses politiques et modalités et communique ces dernières dans le système à l'aide de rappels et de mises à jour périodiques. La direction s'efforce actuellement d'améliorer ses mesures de contrôle sur les achats effectués avec les fonds provenant des écoles, pour s'assurer que ces achats respectent les modalités établies. Les modalités d'achat révisées exigent qu'on utilise un bon de commande pour tout achat effectué avec des fonds provenant des écoles et dont la valeur est supérieure à 5 000 \$.

Participation à des initiatives d'achats groupés

Selon les modalités d'achat, le conseil scolaire participe chaque fois qu'il est dans son intérêt à des groupes d'achat coopératif (conseils scolaires ou organismes gouvernementaux). À l'heure actuelle, le conseil scolaire participe à une entente établie avec des fournisseurs au dossier pour l'achat de services de téléphonie cellulaire.

Le conseil scolaire participe à des initiatives d'achats groupés et à des consortiums d'achat, notamment à la St. Lawrence Seaway Purchasing Cooperative, à la Catholic School boards Services Association et à la Corporation des services en éducation de l'Ontario. Plusieurs autres initiatives d'achats conjoints sont en cours avec le conseil coïncident.

Le conseil scolaire cherche constamment des occasions d'augmenter le pouvoir d'achat et de réduire au minimum le coût des biens et services fournis. Le conseil scolaire surveille aussi de près les activités du Marché éducationnel collaboration de l'Ontario (MECO) et la direction en informe périodiquement le Conseil.

Niveaux de pouvoir d'achat

Les modalités d'achats décrivent comme suit les niveaux de pouvoir d'achat :

- Le directeur associé de l'éducation doit examiner tous les achats dont la valeur excède 25 000 \$ et doit approuver tous ceux dont la valeur excède 50 000 \$.
- Le superviseur des achats : 0 \$ – 50 000 \$

Le service des technologies de l'information et de la communication (TIC) s'occupe de l'achat des articles et du matériel nécessaire pour le fonctionnement quotidien du service, comme le matériel informatique, les logiciels et les appareils téléphoniques extérieurs. Le service des installations et de l'entretien s'occupe de l'achat des articles et du matériel nécessaires pour les réparations et le fonctionnement quotidien du

service d'entretien, y compris la tonte du gazon, le déneigement, la réparation des toitures et la peinture. Le service des installations et de l'entretien est également chargé des achats pour les grands projets de construction. Les niveaux d'autorité pour les lieux d'achat éloignés ont été établis comme suit :

- Le directeur associé de l'éducation doit examiner tous les achats dont la valeur excède les 25 000 \$ et doit approuver tous ceux dont la valeur excède 50 000 \$.
- Le superviseur des TIC et le superviseur des installations et de l'entretien : 0 \$ – 25 000 \$
- Le gestionnaire des TIC et le gestionnaire des installations et de l'entretien : 0 \$ – 50 000 \$

Les grands projets de construction font l'objet d'appels d'offres publics et si nécessaire, d'un processus de présélection. Les conseillères et conseillers scolaires approuvent l'octroi du contrat et le budget du projet. Le directeur associé de l'éducation signe tous les documents afférents aux projets de construction.

Le conseil scolaire a fixé les limites suivantes pour les appels d'offres concurrentiels :

- 300 \$ et moins – Il n'est pas nécessaire de demander des offres concurrentielles. Les achats sont effectués par téléphone, par télécopie, par courriel ou par bon de commande.
- 300 \$ – 1 000 \$ – Il faut une offre verbale ou appliquer le tarif du catalogue.
- 1 001 \$ – 50 000 \$ – Au moins trois offres écrites sont exigées. Les achats sont contrôlés par le service des achats.
- 50 000 \$ – 100 000 \$ – L'agente ou l'agent des approvisionnements et l'auteur de la demande examinent conjointement les processus d'achat suivants
- Plus de 50 000 \$ – Le service des achats assume la gestion des offres.

Tout achat dont la valeur excède 300 \$ doit faire l'objet d'un bon de commande.

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

L'utilisation des cartes de crédit institutionnelles est régie par les procédures administratives du conseil scolaire visant les frais de déplacement et d'hébergement. Ces cartes servent surtout au paiement des frais liés aux déplacements. Le conseil possède une dizaine de cartes de crédit institutionnelles. La direction envisage

actuellement d'en étendre l'utilisation à l'achat d'essence pour les véhicules du conseil scolaire par le personnel d'entretien.

Selon les modalités d'achat, les membres du personnel du conseil scolaire doivent utiliser des contrats du système dans tous les cas où c'est possible. Ces contrats visent une vaste gamme de fournitures et permettent d'obtenir la livraison le jour ouvrable suivant. Chaque année, le service des achats passe en revue les achats des différentes fournitures pour déterminer le volume de biens qu'il faut ajouter.

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

On trouve dans les politiques et modalités d'achat les procédures générales pour présenter des demandes. Les auteurs des demandes dans les écoles et dans les services peuvent se servir du système financier pour présenter leurs demandes. L'approbation de toutes les demandes se fait en fonction des niveaux de pouvoir d'achat. Les écoles et les services sont chargés d'assurer la réception des biens et d'en saisir les données dans le système. Le service des comptes créditeurs jumelle les données du récépissé avec le bon de commande et la facture. Toute divergence est soumise à l'examen du responsable de la supervision des achats.

Le conseil scolaire tient une comptabilité d'engagement. Une dépense est engagée au moment où un bon de commande est produit. Le service des finances et les surintendances vérifient le respect des limites du budget en produisant des rapports mensuels. Les écoles produisent leurs propres rapports mensuels des dépenses. Le service des finances collabore étroitement avec les surintendances pour aider les écoles à respecter leur budget. Dans certains cas, les surintendances peuvent demander au service des finances d'ajouter des restrictions qui exigeraient que les dépenses de l'école soient assujetties à l'approbation de la surintendance, en plus de celle de la direction d'école.

Le conseil scolaire n'a pas mis en œuvre d'interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et en faire le paiement. Pour ses fournitures de bureau, il passe ses commandes en ligne en utilisant le système d'un fournisseur. Le conseil scolaire a commencé à expédier des bons de commande par courriel à certains fournisseurs en mesure d'utiliser cette technologie. En outre, pour le paiement des factures, plusieurs fournisseurs transmettent au conseil scolaire des fichiers de comptes créditeurs qui sont liés au système des comptes créditeurs et qu'il peut télécharger. La direction a constaté que cette approche permet aux membres du service des comptes créditeurs d'économiser beaucoup de temps.

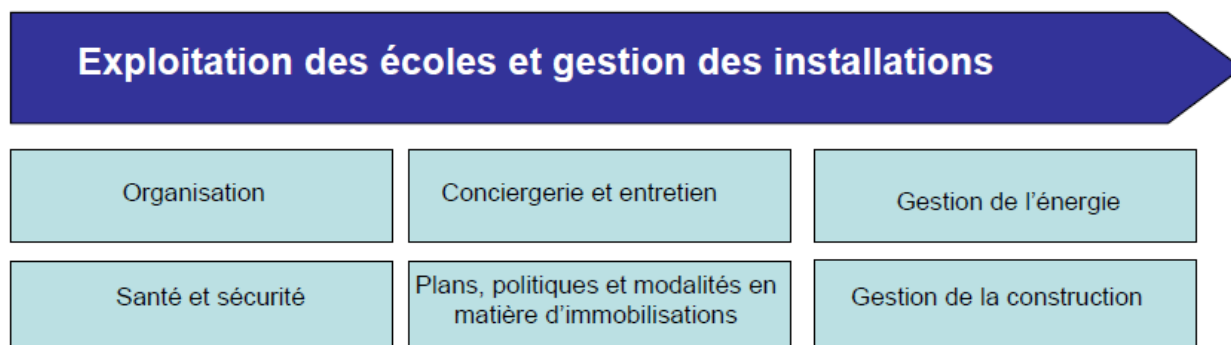
Utilisation du transfert électronique de fonds

Le conseil scolaire effectue tous les paiements par chèques électroniques et TEF.

Recommandation :

- La direction devait continuer de rechercher les occasions de mettre en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, 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, en particulier des écoles, est un facteur important qui contribue au rendement des élèves. Elle permet en effet de créer un milieu propice à l'apprentissage, mais aussi d'établir des normes de propreté et d'entretien et de les respecter, d'examiner les occasions d'augmenter l'efficacité énergétique et de répondre aux besoins du conseil scolaire en matière de santé et de sécurité. La direction utilise des méthodes efficientes et efficaces de conception et de construction des nouvelles installations.

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

5.1 Organisation des opérations et des installations

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

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

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

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

 laboration et présentation des buts et priorités annuels

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Surveillance et communication des politiques

Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	Preuve de l'adoption?
La direction s'est dotée de procédés lui permettant de s'assurer que les membres du personnel et les cadres respectent les politiques en matière de gestion des opérations et des installations dans les écoles.	Oui
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 de l'entretien est responsable de l'entretien, des services de conciergerie, du fonctionnement des écoles, des terrains des écoles et des édifices et des projets de construction du conseil scolaire.

Le service établit de façon non structurée des objectifs et des priorités annuels. En 2008, le service des installations et de l'entretien a élaboré un profil du service décrivant ses principales responsabilités et activités. On trouve dans le profil la vision du service et ses objectifs pour l'année subséquente. Pour 2009-2010, les principaux objectifs du service sont les suivants :

- Évaluer l'état des principales installations et de l'équipement pour s'attaquer aux priorités en matière d'entretien.
- Mettre au point des programmes d'entretien préventif et en établir le calendrier.
- Gérer le système d'ordres de travail de façon à en assurer l'efficacité et l'efficacé.
- Continuer d'améliorer la communication avec le personnel d'entretien et de lui fournir des activités de formation.
- Lorsque les circonstances s'y prêtent, continuer de mettre en place du matériel normalisé et de favoriser une plus grande efficacité de l'utilisation des fournitures.
- Minimiser l'utilisation de produits ne répondant pas aux normes écologiques et créer un milieu de travail sain pour tous les occupants des édifices.
- Mettre à jour la base de données du système RECAPP.

Chaque année, on passe en revue les objectifs annuels du service pour les comparer aux réalisations. Le gestionnaire des installations et de l'entretien est chargé de surveiller les modifications législatives et les initiatives stratégiques, pour s'assurer qu'on en tient compte dans le plan annuel de service.

Le personnel du service des installations et de l'entretien se réunit chaque mois pour s'entretenir sur les activités du service, transmettre les renseignements qui proviennent de la haute direction, passer en revue l'avancement des initiatives et revoir les politiques et procédures. Les réunions constituent également une occasion de présenter l'exposé mensuel sur la santé et la sécurité. L'ordre du jour des réunions du personnel est établi et envoyé d'avance. Le procès-verbal de la réunion mensuelle fait état des responsabilités des membres du personnel à l'égard de différentes tâches, projets et échéances, lesquels seront examinés au cours de la réunion suivante. Le gestionnaire des installations et de l'entretien assure le suivi des tâches qui ont été assignées aux superviseuses et superviseurs au cours des réunions mensuelles.

Le service des installations et de l'entretien maintient une communication ouverte avec les directions d'école. Les superviseuses et superviseurs reçoivent des commentaires sur divers sujets directement des directions d'école. Le gestionnaire des installations et de l'entretien conserve une liste de problèmes non réglés et en assure le suivi jusqu'à ce qu'ils soient résolus.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service des installations et de l'entretien fait partie des services opérationnels du conseil scolaire. Son gestionnaire relève directement de la direction adjointe. Il supervise deux responsables régionaux de la supervision des installations et de l'entretien, deux responsables régionaux de la supervision de l'exploitation des écoles, la coordonnatrice ou le coordonnateur de la gestion des installations, et la coordonnatrice ou le coordonnateur des projets spéciaux. Les superviseuses et superviseurs des installations et de l'entretien encadrent 12 membres du personnel de conciergerie ainsi qu'un certain nombre d'entrepreneurs externes en services d'entretien. Les superviseuses et superviseurs de l'exploitation des écoles assument la responsabilité de 98 membres du personnel de conciergerie et de 24 employées et employés occasionnels.

L'organigramme du service des installations et de l'entretien décrit la structure du service et ses liens hiérarchiques. Les champs de responsabilité du gestionnaire et des superviseuses et superviseurs du service sont indiqués dans les descriptions de poste que l'on passe actuellement en revue pour les mettre à jour. Les membres de l'administration du service des installations et de l'entretien possèdent les qualifications et l'expérience exigées dans la description de travail.

Surveillance et communication des politiques

Le service des installations et de l'entretien a instauré des procédures en matière de santé et de sécurité et de gestion des matières dangereuses. Il incombe au gestionnaire des installations et de l'entretien de communiquer les nouvelles politiques et procédures au personnel du service, ce qu'il fait habituellement lors des réunions mensuelles du personnel.

Le service a produit des manuels de politiques et procédures qui sont disponibles dans chaque bureau régional et qui sont publiés en ligne. Le service des installations et de l'entretien dispose d'un site intranet où l'on peut trouver de l'information à jour sur les règlements, les procédures, les exigences législatives, les données du système RECAPP et les dessins d'exécution. Ce site sert également de babillard où l'équipe de supervision peut publier des articles. Le service des installations et de l'entretien veille au respect des politiques en procédant à diverses inspections, en instituant des procédures de routine et en tenant des registres.

Recommandation :

- Pour sa planification annuelle, le service des installations et de l'entretien devrait s'inspirer des données contenues dans le profil du service, établir des cibles et des indicateurs précis et mesurables, attribuer les responsabilités des principales activités et en fixer l'échéancier.

5.2 Conciergerie et entretien

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de services de conciergerie et d'entretien et indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. En l'absence de données, ou lorsque la pratique n'avait pas été

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

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

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

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

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

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

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

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

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

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
favoriser l'efficacité énergétique et opérationnelle ainsi que la durabilité de l'environnement.	

Système de gestion, surveillance et soutien des projets

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

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

Le service des installations et de l'entretien a préparé un manuel de conciergerie décrivant ses normes de propreté. Le manuel contient des règlements, des responsabilités et des obligations, et un calendrier des tâches et du ménage estival. Les superviseuses et superviseurs se rendent dans les écoles au moins deux fois par mois pour vérifier la propreté et l'état de l'établissement. Des inspections peuvent également avoir lieu à la suite de problèmes particuliers ou de plaintes. Le service a mis au point un formulaire d'inspection que remplissent les superviseuses et superviseurs. Si ces derniers constatent des problèmes importants lors d'une inspection, ils en discutent avec le gestionnaire des installations et de l'entretien pour trouver des solutions. La direction communique les résultats des mesures de suivi aux directions d'école.

Le service dispose d'un registre d'inspection des installations et d'un manuel de procédures sur l'inspection quotidienne et mensuelle, et sur la vérification et le fonctionnement des appareils des édifices et de leurs systèmes de protection contre l'incendie. Les formulaires d'inspection quotidienne sont remplis par les concierges. Les superviseuses et les superviseurs des écoles, le responsable de la coordination en matière de planification des installations et le gestionnaire des installations et de l'entretien vérifient ponctuellement les registres pour s'assurer que l'on effectue les inspections quotidiennes et mensuelles. Au moyen du système d'ordres de travail, on signale aux superviseuses et superviseurs les problèmes décelés dans les registres d'inspection quotidienne si les problèmes nécessitent des travaux de réparation, et aux directions d'école s'ils ont trait à la santé et à la sécurité.

Le conseil scolaire a décidé d'utiliser des produits ayant une certification écologique à la suite de sondages sur l'efficacité et la réceptivité menés auprès de deux écoles

élémentaires et secondaires. Le conseil scolaire utilise également du papier essuie-tout, du savon à main et des produits d'hygiène dotés d'une certification écologique. La direction a récemment présenté au Conseil un rapport sur les produits et les pratiques de nettoyage écologique.

Le gestionnaire des installations et de l'entretien, les superviseuses et superviseurs de l'exploitation des écoles et les coordonnatrices et coordonnateurs des installations participent au besoin aux réunions du programme EcoSchools avec les écoles pour favoriser les partenariats et créer des synergies entre l'exploitation des écoles et les activités environnementales de celles-ci.

Le modèle d'affectation des concierges est basé sur la région où se trouvent les installations et tient compte des escaliers, de l'accès à des ascenseurs et du type de salles de classe. L'affectation peut être ajustée pour assurer une distribution appropriée de la charge de travail. La direction examine l'affectation du personnel de conciergerie avec le syndicat. La formule a été adoptée à la suite de comparaisons avec d'autres conseils scolaires.

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

Le service des installations et de l'entretien établit un plan de réfection annuel et pluriannuel. Le plan pluriannuel s'échelonne sur cinq ans et s'inspire des données du système RECAPP et des priorités en matière d'efficacité énergétique. Le personnel des installations et de l'entretien se réunit également avec les directions d'école pour examiner les besoins de réfection inventoriés dans les écoles. La direction a souligné que le plan constitue un document évolutif mis à jour tout au long de l'année.

Chaque année, l'équipe de gestion du plan et de l'entretien se réunit pour discuter des priorités en matière de budget et de réfection. On examine la liste des projets de réfection proposés pour en établir l'ordre de priorité en fonction du financement alloué. Dans le cadre de ces discussions, la direction considère aussi les demandes des directions d'école. La liste définitive des projets de réfection pour l'année est remise au directeur associé qui la soumet à l'examen du conseil exécutif. Une fois cet examen terminé, les surintendances passent la liste annuelle en revue avec leurs écoles. Le plan est mis au point et examiné de nouveau par le gestionnaire des installations et de l'entretien et le gestionnaire des finances qui s'assurent que l'on dispose de budgets suffisants. La liste définitive des projets approuvés est envoyée aux directions d'école.

Dans l'élaboration d'un plan de réfection pluriannuel, la direction tient compte des améliorations de nature esthétique. Si le budget le permet, les corridors et les toilettes sont peints tous les cinq ans, et les salles de classe le sont tous les sept ou huit ans.

Le service des installations et de l'entretien assure le suivi des progrès de la mise en œuvre du plan de réfection. On remplit chaque semaine un formulaire pour tenir le gestionnaire des installations et de l'entretien au courant du déroulement de chaque projet et s'assurer qu'ils sont tous en voie d'être complétés avant le début de l'année scolaire.

Chaque année au mois d'août, la direction fait une présentation au Conseil sur les projets de réfection menés à terme.

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

Le service des installations et de l'entretien favorise la formation des membres du personnel de conciergerie et d'entretien pour appuyer le développement continu de leurs compétences, leur communiquer les changements apportés aux règlements et améliorer la sécurité au travail. Le service des installations et de l'entretien assure la formation des nouveaux membres du personnel et du personnel occasionnel en offrant un programme d'orientation d'une journée complète. Ce programme est suivi d'une semaine ou deux de formation pratique par jumelage ou mentorat. Une formation pratique complémentaire peut être offerte aux nouveaux membres du personnel qui ne possèdent aucune expérience antérieure en service de conciergerie.

Le service organise chaque année une journée de développement professionnel consacrée aux problèmes cernés lors du processus d'inspection des installations, et à tout problème courant comme les pathogènes à diffusion hématogène et l'épidémie de grippe A (H1N1).

La direction répertorie les besoins de formation du personnel de conciergerie et d'entretien, comme la formation en ce qui a trait aux exigences réglementaires du Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT), la formation sur le manuel de conciergerie ou sur des éléments particuliers d'ergonomie. Le service de la santé et de la sécurité recense les besoins de formation propre à ce domaine, comme l'utilisation d'équipements en particulier, la gestion de l'amiante, et d'autres aspects mis en évidence par le ministère du Travail.

Le service des installations et de l'entretien conserve une liste de vérification en matière de formation pour en mesurer la fréquence et discerner le besoin de perfectionnement chez le personnel de conciergerie et d'entretien.

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Le service des installations et de l'entretien tient à jour un inventaire du matériel de nettoyage et d'entretien principal. La feuille d'inventaire de conciergerie comprend pour chaque école un inventaire des différents équipements et outils de nettoyage, et précise la condition générale de chacun d'eux. On dresse pour chaque région des listes

d'équipement d'entretien où sont indiqués le type et le nombre d'équipements. On procède chaque année à la mise à jour des listes d'inventaire. Le service assure également le suivi de 13 véhicules d'entretien et de leur millage annuel.

Pour commander des fournitures, le service des installations et de l'entretien adopte l'approche « juste à temps ». Des fournitures d'urgence sont entreposées dans deux petits placards situés à deux endroits différents. Les concierges responsables des commandes de fournitures utilisent les formulaires standards. Tous les membres du personnel sont tenus de se servir des contrats actuels du système pour commander des fournitures.

Les superviseuses et superviseurs assurent pendant toute l'année le suivi de l'utilisation des fournitures. Le service des installations et de l'entretien procède chaque année à une analyse par établissement de l'utilisation des fournitures de conciergerie, et il établit des comparaisons par pied carré. Les superviseuses et superviseurs sont chargés de surveiller les budgets d'entretien et de conciergerie et de veiller à ce que les dépenses de fournitures respectent les limites du budget annuel.

Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets

Le conseil scolaire a adopté un système électronique d'ordres de travail. La direction a souligné que le système actuel ne permet pas de faire une analyse suffisante et ne dispose pas d'une fonction de production de rapports. Le service des installations et de l'entretien examine actuellement d'autres systèmes électroniques d'ordre de travail. Tout le personnel de conciergerie en milieu scolaire a accès au système d'ordres de travail par connexion contrôlée à partir de n'importe quel ordinateur de l'école. Les ordres de travail sont remis aux superviseuses ou superviseurs qui les assignent aux membres du personnel d'entretien appropriés.

Les membres du personnel d'entretien examinent les ordres de travail qui leur sont assignés, rendent compte de la situation, et une fois le travail achevé, ferment l'ordre. Les directions d'écoles ont accès au système d'ordre de travail pour prendre connaissance des travaux prévus pour leur école. Les superviseuses et superviseurs surveillent les ordres de travail répétitifs pour inventorier les tâches devant être ajoutées à la liste de projets de réfection.

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait étudier le Guide du Programme d'écopropreté du ministère et s'en servir pour développer un programme officiel d'écopropreté dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale.

5.3 Gestion de l'énergie

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

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

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

Plan de gestion de l'énergie

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
Dans le cadre de <i>la Loi de 2009 sur l'énergie verte</i> , 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 réglementer et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies.	Oui

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

Plan de gestion de l'énergie

Le conseil scolaire a mis en œuvre un certain nombre d'initiatives en matière de gestion de l'énergie. Le service des installations et de l'entretien a défini des priorités en matière d'efficacité énergétique et, depuis 2001, il met en œuvre des mesures à cet égard dans ses projets de rénovation et de construction importants. La direction a souligné qu'à l'heure actuelle, les initiatives d'efficacité énergétique sont mise en œuvre de façon ponctuelle.

Le conseil scolaire a récemment embauché un consultant externe pour procéder à la vérification de la consommation d'énergie dans toutes les installations. Le consultant a vérifié la consommation d'énergie de deux écoles et met actuellement la dernière main à un rapport comportant des résultats pour toutes les écoles. La direction compte évaluer les conclusions du rapport de vérification et avoir recours au financement offert par le programme Lieux propices à l'apprentissage pour définir les projets prioritaires.

Le service des installations et de l'entretien communique aux directions d'école des mesures de conservation de l'énergie, comme réduire l'utilisation des petits appareils électroménagers et éteindre les lumières. Le service envoie plusieurs fois par année aux directions d'école des notes de service sur l'efficacité énergétique.

À la lumière des résultats de la vérification de la consommation d'énergie et des données afférentes, la direction devrait élaborer un plan officiel de gestion de l'énergie comprenant des objectifs quantifiables. Le conseil exécutif est tenu au courant des progrès réalisés dans l'élaboration d'un plan de gestion de l'énergie.

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Le service de la comptabilité surveille les données relatives à la consommation d'énergie dans chaque installation. Le gestionnaire des installations et de l'entretien reçoit des rapports d'étape trimestriels qu'il compare aux rapports antérieurs pour cerner les anomalies et les incohérences. Le service des installations et de l'entretien tire des comparaisons entre les installations en fonction de la superficie en pieds carrés.

Le conseil scolaire a fourni les données pour la Base de données sur la consommation d'énergie et attend la mise en place de cette dernière pour assurer un meilleur contrôle de ces données et les analyser. Le conseil scolaire a collaboré avec les fournisseurs de services publics pour étudier les possibilités de suivi des données en temps réel.

Le conseil scolaire compte 12 édifices qui disposent d'un système de contrôle automatique de bâtiments régi de façon centralisée. La direction a signalé qu'un certain nombre d'autres installations n'ont pas le potentiel nécessaire pour mettre en place ce genre de système, car l'équipement actuel est limité. De plus, 14 écoles sont alimentées par Hydro Québec. Ces aspects et l'absence de mesures incitatives constituent plusieurs défis pour le plan de gestion de l'énergie.

Le conseil scolaire reçoit des factures consolidées de ses fournisseurs de services qui participent aux consortiums. Un certain nombre d'écoles reçoivent leur propre facture de services publics.

Recommandations :

- À la lumière des résultats de vérification de la gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie intégrant des mesures quantifiables et des outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la *Loi de 2009 sur l'énergie verte*, le plan de gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, d'objectifs (cibles de conservation) et de priorités pour la gestion de l'énergie et la conservation des ressources. Le plan devrait inclure l'établissement de possibilités à court et à long terme comportant des jalons, des rôles, des responsabilités et des budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté.
- Après l'établissement du plan formel de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait s'assurer que ses politiques et ses pratiques d'approvisionnement sont conformes aux objectifs et aux cibles du plan. La direction devrait aussi penser à spécifier les exigences en termes d'efficacité énergétique dans les politiques et procédures d'approvisionnement ou dans la politique environnementale.
- Afin de promouvoir la conservation de l'énergie dans tout le système, le conseil scolaire devrait communiquer à toutes les écoles et à d'autres conseils scolaires les bonnes initiatives de ce genre qu'il met actuellement en œuvre.
- Une fois le plan de gestion de l'énergie établi, la direction devrait présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.

- Le conseil scolaire devrait élaborer une politique environnementale globale qui constituera un cadre pour ses activités dans le domaine de la gestion et de l'éducation environnementale et des pratiques de gestion responsable.

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.	Non

Gestion de la santé et de la sécurité

Le service de santé et de sécurité du conseil scolaire est chargé de cerner et de coordonner tous les besoins du personnel en matière de santé et de sécurité, et d'en assurer le suivi. La coordonnatrice ou le coordonnateur à la santé et à la sécurité au travail et l'agente ou l'agent de la santé et de la sécurité font partie du service.

Le service de la santé et sécurité est responsable de la santé et de la sécurité de tout le personnel, de la formation dans ce domaine et de la gestion des risques. Il lui incombe aussi de contrôler la qualité de l'air.

Le service recense les besoins en ce qui a trait à la formation en matière de santé et de sécurité, élabore et offre des activités en ce sens à divers groupes d'employés. Il publie tous les trimestres des bulletins d'information ayant trait à la santé et à la sécurité. Le service a aussi établi un calendrier des exposés mensuels sur la sécurité que les superviseuses et superviseurs et les gestionnaires sont tenus de présenter au personnel. Le service de santé et de sécurité collabore étroitement avec le service des installations et de l'entretien pour définir les besoins du personnel de conciergerie et d'entretien en matière de formation, prévoir des activités en conséquence et les réaliser. Le service fournit également des données aux services des RH en vue de l'élaboration du document d'orientation destiné aux nouvelles employées et aux nouveaux employés.

Un comité mixte de santé et sécurité au travail se réunit quatre fois l'an pour réviser les politiques, les procédures et les incidents graves, et pour formuler des recommandations. Le comité examine et analyse les données sur les incidents et collabore avec le personnel du service de santé et de sécurité pour trouver des moyens de réduire les risques. Les procès-verbaux des réunions et les recommandations du comité sont présentés au Conseil.

Le service de santé et de sécurité analyse les données sur les accidents et les incidents et en dégage les tendances. On utilise ensuite les secteurs à risques élevés pour améliorer le programme de formation en matière de santé et de sécurité destiné au personnel du conseil scolaire.

Le conseil scolaire a mis en place un comité de planification en cas d'urgence et un plan d'intervention à l'échelle du conseil. La direction a préparé à l'intention des directions d'école un document de référence qui contient des codes et procédures d'alerte pour divers types de situations urgentes. La direction dispose d'une base de données pour assurer le suivi des exercices d'évacuation en cas d'incendie et de verrouillage dans toutes les écoles.

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait établir une stratégie ou un plan intégré reflétant les politiques et procédures actuelles visant la santé et la sécurité du personnel et des élèves. La direction devrait également établir une fonction de coordination centrale pour l'élaboration, la mise en œuvre et la surveillance du plan.

5.5 Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations

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

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

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

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

Principales pratiques liées aux plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire possède un programme d'immobilisations annuel et pluriannuel approuvé comprenant le plan de financement connexe.	Oui

Principales pratiques liées aux plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire dispose d'une politique concernant l'examen des installations destinées aux élèves.	Oui

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

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

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

En 2008, le conseil scolaire a fait la dernière mise à jour officielle de son plan d'immobilisations pluriannuel et l'a soumis au ministère par le site Web du SIIS. La direction a souligné que l'actuel plan pluriannuel d'immobilisations est presque achevé, et que l'on procédera à sa révision à la lumière des prévisions d'effectif à long terme à jour et des nouveaux besoins de locaux. Les projets d'immobilisations proposés en 2008 sont affichés sur le site Web du conseil scolaire.

Le service des installations et de l'entretien, le service des finances et le directeur associé sont responsables de la planification des immobilisations. Les gestionnaires des installations et de l'entretien et ceux du service des finances travaillent de concert pour s'assurer que le SIIS est tenu à jour et que les rapports sont présentés au ministère en temps voulu. Le directeur associé assume la responsabilité générale du plan d'immobilisations.

Le conseil scolaire a achevé le modèle d'analyse financière des immobilisations en 2009, avec l'aide du ministère. Le conseil scolaire était admissible à une subvention du ministère à titre d'aide au remboursement de la dette, et il l'a obtenue.

Le conseil scolaire a adopté une politique d'examen des installations. La direction reconnaît la nécessité de mettre à jour la politique afin qu'elle soit conforme aux nouvelles directives du ministère. Les examens des installations sont effectués par des

experts-conseils tiers. Le conseil scolaire n'a mené aucun examen des installations récemment. Par contre, il prévoit commencer à le faire.

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

La base de données du SIIS est mise à jour au moins une fois par année, habituellement en septembre. En cas de changement important, la base de données peut être mise à jour plus fréquemment.

La base de données RECAPP est mise à jour au fur et à mesure que des projets sont achevés. Les données du système RECAPP servent à élaborer un plan annuel et pluriannuel de réfection. Le responsable de la coordination des installations est chargé des mises à jour des systèmes SIIS et RECAPP.

5.6 Gestion de la construction

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

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

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

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

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

Principales pratiques liées à la gestion de la construction	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire se base sur les principes présentés dans la <i>Loi de 2009 sur l'énergie verte</i> 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 coïncidents).	Oui

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

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

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

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

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

Le conseil scolaire compte plusieurs secteurs en croissance et démarre actuellement deux projets de construction : des ajouts de 12 et de 22 salles de classe. Il vient aussi d'achever trois projets du programme Coûts de réparation prohibitifs (CRP).

Avant de décider de tout nouveau projet de construction ou de classes mobiles, la direction examine les données du système SIIS pour vérifier s'il n'est pas possible d'utiliser plutôt des installations scolaires disponibles pour combler les besoins de locaux. Dans les écoles sous-utilisées, la direction favorise la location à long terme, notamment pour des services de garderie.

Dans une de ses écoles, le conseil scolaire partage certaines installations avec le conseil coïncident, soit la cafétéria, des salles de classe et l'auditorium. Il a également conclu une entente avec une municipalité pour l'utilisation commune d'un terrain de soccer. La direction a fait remarquer que le conseil scolaire étudie continuellement les possibilités d'utilisation commune des installations.

Lorsque c'est possible, le conseil scolaire réutilise un plan type pour la construction de nouvelles installations. Il a déjà appliqué cette approche pour la construction de cinq écoles élémentaires et trois écoles secondaires. La direction a indiqué que cette mesure permettait au conseil scolaire de bénéficier d'importantes réductions en honoraires d'architectes.

Même si dans l'élaboration des plans, le conseil scolaire met à contribution les futurs usagers, les contraintes budgétaires déterminent la portée des modifications et celles-ci sont communiquées à tous les intervenants au début du processus.

Le service des installations et de l'entretien établit pour chaque projet de construction des prévisions budgétaires que le service des finances révise. Le service des installations et des opérations élabore une ébauche de plan. À partir de celle-ci, le conseil scolaire demande aux architectes de fournir une déclaration d'intérêt. On prépare ensuite une version préliminaire du design que l'on examine avec les architectes et le ministère. Même si les intervenants de la communauté sont invités à examiner le tracé proposé pour suggérer des modifications et des améliorations, on en conserve habituellement la version initiale. La direction d'école, la surintendance et le conseil des parents participent à la consultation communautaire. À l'intérieur du service, les équipes d'entretien examinent les systèmes mécaniques qui font partie des ébauches de plans. Celles-ci doivent être approuvées par le Conseil.

La direction a souligné qu'en raison des frais plus élevés réclamés par les entrepreneurs dans divers secteurs du conseil scolaire, celui-ci éprouve parfois de la difficulté à satisfaire aux critères du ministère.

Le service des installations et de l'entretien dispose d'une liste de normes relatives aux matériaux qui est remise à chaque architecte. La direction est consciente des dispositions de la *Loi de 2009 sur l'énergie verte* et ne ménage aucun effort pour intégrer des caractéristiques techniques écoénergétiques dans les plans de construction de nouvelles installations.

Le conseil scolaire a comparé ses coûts de construction avec ceux d'autres conseils scolaires par l'intermédiaire du comité des opérations, de l'entretien et de la construction de l'OASBO. Il établit également des comparaisons officieuses des coûts de construction avec le conseil coïncident.

La direction a affirmé que le budget projeté constitue le facteur décisif de la mise en œuvre de projets de construction. Le conseil scolaire retient les services de consultants externes pour procéder à des évaluations des coûts et s'assurer que les budgets projetés sont appropriés. La direction peut à l'occasion ajuster le plan au budget projeté.

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

La coordinatrice ou le coordonnateur de projet est responsable de la gestion de tous les projets de construction. Le gestionnaire des installations et de l'entretien se rend aussi régulièrement sur les chantiers de construction pour constater l'avancement des travaux et examiner tout problème pouvant survenir. La direction inscrit une provision pour aléas dans les budgets des projets de construction.

Il incombe au gestionnaire des installations et de l'entretien d'examiner et d'approuver les ordres de modification. Le gestionnaire des finances reçoit pour approbation tous les ordres de modification et toutes les factures qui ont été approuvés, et contrôle les dépenses du projet à l'aide de ces données. La direction élabore actuellement une procédure administrative pour l'examen et l'approbation des ordres de modification.

La coordinatrice ou le coordonnateur du projet prépare des rapports mensuels sur l'avancement des travaux qui sont présentés au gestionnaire des installations et de l'entretien et au directeur associé. De plus, le gestionnaire des installations et de l'entretien rencontre la coordinatrice ou le coordonnateur du projet aux deux semaines pour examiner tous les problèmes actuels ou potentiels et tous les ordres de modification.

Les acomptes sont approuvés par l'architecte et la coordinatrice ou le coordonnateur du projet, avant d'être soumis à la vérification et à l'approbation définitive du gestionnaire des installations et de l'entretien. Ils sont également examinés par le gestionnaire des finances et tout paiement dont le montant excède 50 000 \$ est soumis à l'approbation du directeur associé. Les paiements de montants importants constituent également des points d'information présentés au Conseil.

La direction présente au Conseil des rapports périodiques sur l'avancement des travaux de construction.

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

Le conseil scolaire demande une déclaration d'intérêts pour chaque nouveau projet d'immobilisations. La direction a souligné qu'en raison de la différence d'envergure des projets de construction, il serait difficile pour le conseil scolaire de constituer un bassin d'entrepreneurs approuvés d'avance. Le conseil scolaire forme un comité d'examen qui se penche sur toutes les déclarations d'intérêts. La direction prévoit constituer un bassin d'entrepreneurs spécialisés en entretien.

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

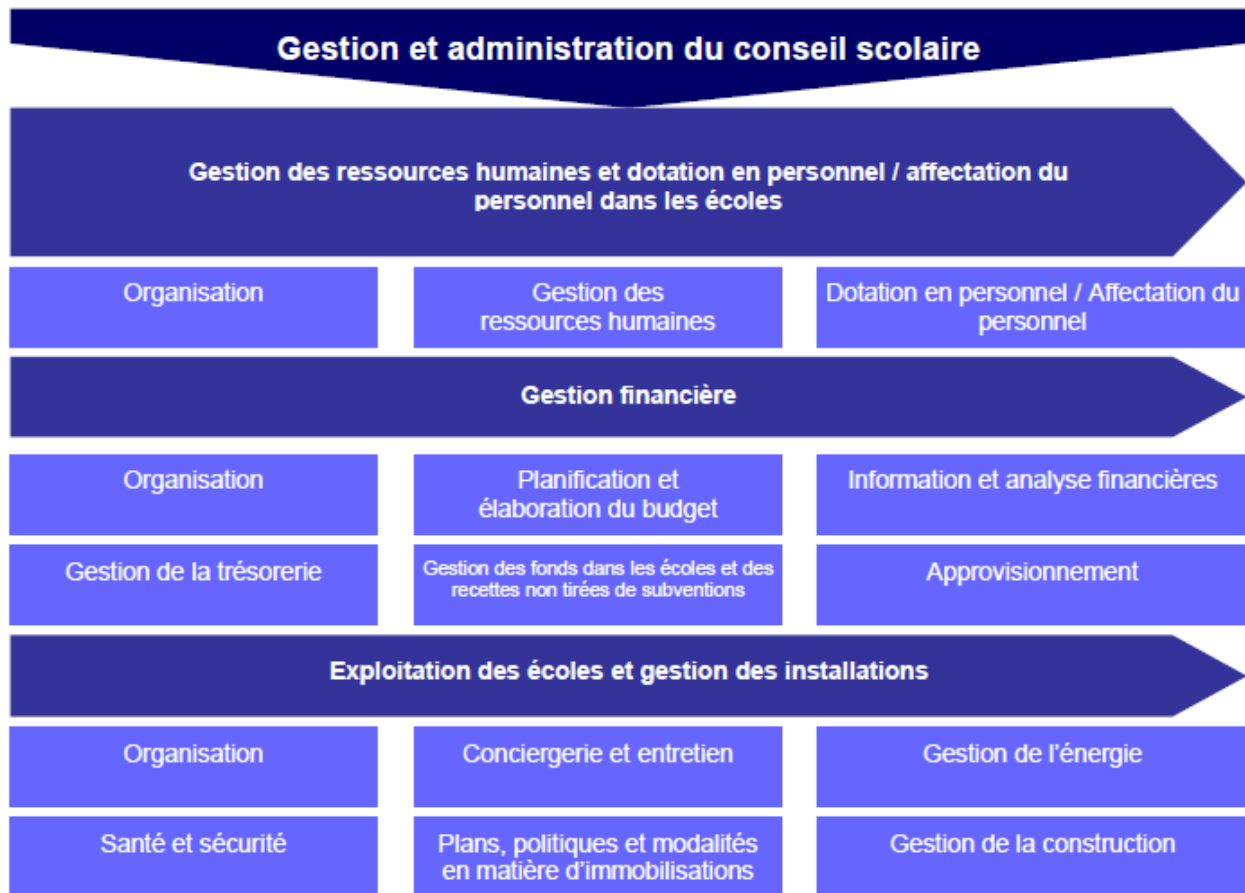
Chaque Examen opérationnel tient compte des caractéristiques et du contexte propres à chaque conseil, de manière à :

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

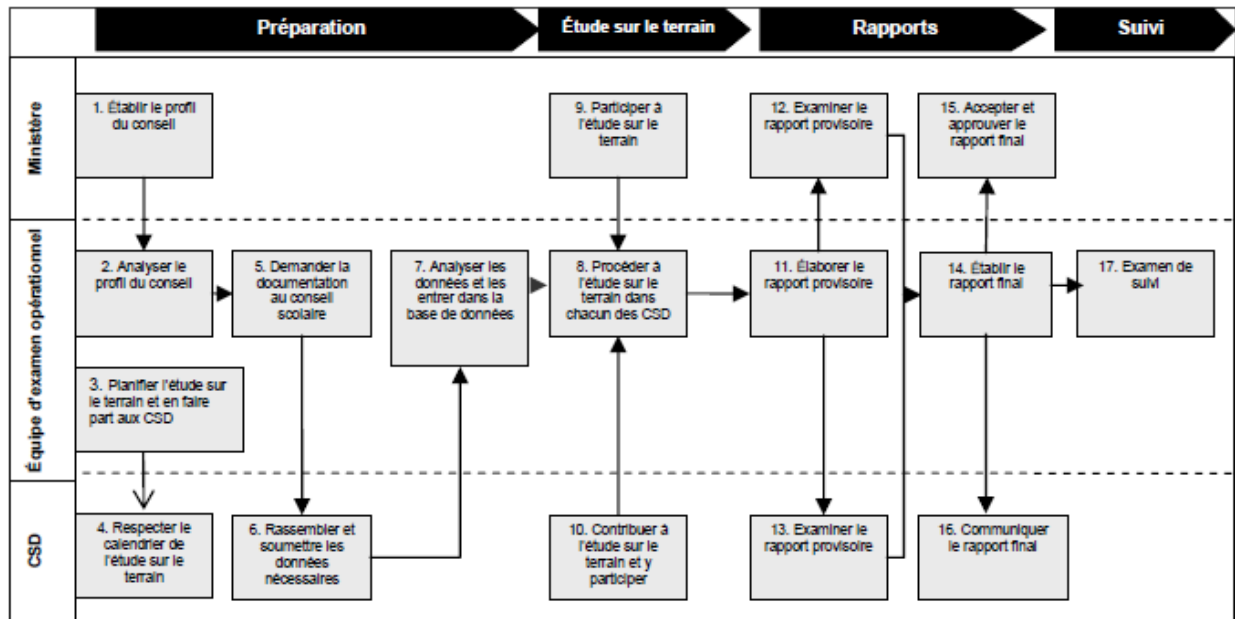
Chaque processus est examiné en fonction des activités qui le composent et de sa conformité aux principales pratiques, notamment de la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les appuie.



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.

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

Phase: Étude sur le terrain

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

Phase: Rapports

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

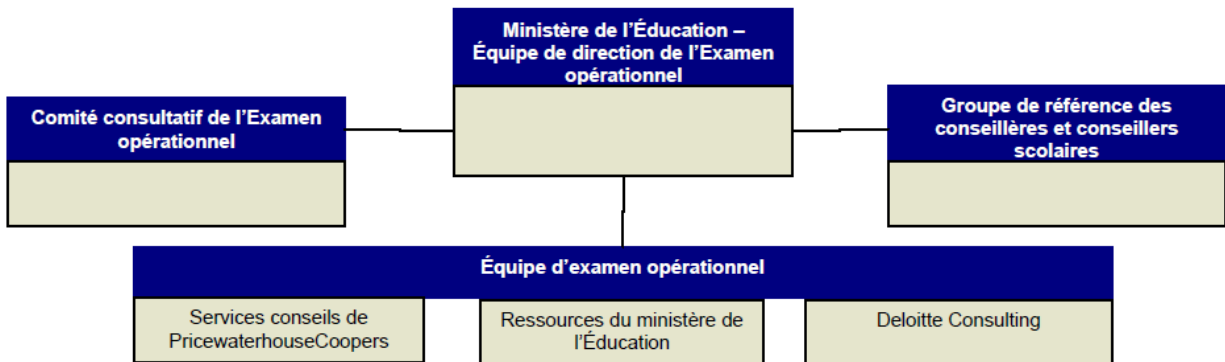
Phase: Suivi

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 Catholic District School Board of Eastern Ontario. 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.	En se fondant sur son plan stratégique pluriannuel, le conseil scolaire devrait élaborer un plan opérationnel annuel global. Le plan opérationnel annuel devrait être conforme au plan stratégique, incorporer les services scolaires et non scolaires, et comporter des objectifs précis, mesurables, réalisables, pertinents et définis dans le temps.
2.	Le conseil scolaire devrait établir un calendrier officiel d'examen des politiques pour s'assurer que celles-ci sont toutes revues régulièrement.
3.	La direction devrait afficher l'organigramme des membres du conseil d'administration sur le site Web du conseil scolaire.
4.	Le conseil scolaire devrait continuer d'harmoniser ses programmes et activités de développement du leadership avec les initiatives du ministère dans ce domaine. Il devrait élaborer un plan officiel de relève et de développement du talent, en conformité avec le document Planification de la relève pour le leadership et perfectionnement des compétences : Attentes et continuum de mise en œuvre.

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

N°	Recommandations
5.	Les responsables de la planification annuelle du service des RH devaient tenir compte des renseignements contenus dans le profil du service pour élaborer son plan opérationnel annuel. Le plan devrait mettre en évidence des objectifs et des indicateurs précis et mesurables, attribuer les responsabilités des principales activités et en préciser l'échéancier.
6.	La direction devrait revoir et rendre officielles ses procédures administratives pour améliorer le processus de dotation. À partir des renseignements communiqués au conseil exécutif dans la note de service, le service devrait étayer avec des rôles et des processus clairement définis ses procédures d'embauche pour tous les groupes d'employés. On devrait communiquer les procédures à l'ensemble des gestionnaires du conseil scolaire.
7.	Le service des RH devrait s'inspirer des directives qui ont été fournies pour l'évaluation du rendement du personnel enseignant et pour le programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant, et poursuivre l'élaboration de procédures officielles d'évaluation du rendement pour tous les groupes d'employés du conseil scolaire.

N°	Recommandations
8.	La direction devrait compléter la mise en œuvre de son programme complet d'encouragement à l'assiduité
9.	Une fois établi son programme d'encouragement à l'assiduité, la direction devrait créer un dispositif permettant d'évaluer l'efficacité des programmes et méthodes de soutien à l'assiduité et d'en rendre compte à l'administration principale et au Conseil.
10.	Le conseil scolaire devrait établir des politiques et modalités disciplinaires officielles et les communiquer à tout le personnel.
11.	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.
12.	La direction devrait établir des politiques et modalités officielles pour régir l'élaboration d'un plan de dotation en personnel et d'un processus d'affectation du personnel annuels.
13.	La direction devrait périodiquement effectuer des sondages confidentiels auprès du personnel dans le but d'améliorer la communication ce dernier et d'utiliser les renseignements ainsi obtenus dans les plans de perfectionnement professionnel et les politiques du service des RH.
14.	La direction devrait envisager d'effectuer des entrevues de fin d'emploi pour obtenir des données utiles à l'élaboration des politiques du service des RH et à l'amélioration des programmes et processus établis.

Gestion financière

N°	Recommandations
15.	Pour sa planification annuelle, le service des finances devrait s'inspirer des données contenues dans le profil du service, établir des cibles et des indicateurs précis et mesurables, assigner les responsabilités pour les activités principales et en fixer l'échéancier.
16.	La direction devrait améliorer le processus de production de rapports sur les risques liés au budget du conseil scolaire en suivant les étapes proposées à la section 4.2 du présent rapport. L'apport périodique et continu de documents venant appuyer ces renseignements permettrait aux réviseurs de mieux comprendre ces risques.
17.	La direction devrait achever l'élaboration du modèle de rapport financier intermédiaire et rendre compte périodiquement au Conseil.

N°	Recommandations
18.	Le conseil scolaire devrait établir une procédure d'approbation des états financiers intermédiaires, et instaurer pour ceux-ci un processus officiel de signature par la haute direction.
19.	La direction devrait établir une fonction de vérification interne tenant compte de la nouvelle directive du ministère à cet égard.
20.	Au moment d'instaurer la fonction de vérification interne indépendante, le conseil scolaire devrait s'assurer que tous les plans de vérification interne sont clairement documentés et que la direction fait le suivi des recommandations et prend des mesures à ce propos.
21.	Le Conseil et la direction devraient former un comité de vérification comptant des consultants externes, en conformité avec la nouvelle directive du ministère sur la vérification interne.
22.	Le conseil scolaire devrait mettre la touche finale à sa politique et à ses modalités d'investissement. La direction devrait communiquer périodiquement au Conseil les résultats des activités d'investissement, conformément à la politique qui les régit.
23.	La direction devrait continuer de rechercher les occasions de mettre en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et en faire le paiement.

Exploitation des écoles et gestion des installations

N°	Recommandations
24.	Pour sa planification annuelle, le service des installations et de l'entretien devrait s'inspirer des données contenues dans le profil du service, établir des cibles et des indicateurs précis et mesurables, assigner les responsabilités pour les activités principales et en fixer l'échéancier.
25.	Le conseil scolaire devrait étudier le Guide du Programme d'écopropriété du ministère et s'en servir dans le cadre de sa politique en matière d'éducation environnementale globale pour développer un programme officiel d'écopropriété.
26.	En se fondant sur les résultats des vérifications de la consommation d'énergie, le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie assorti d'objectifs quantifiables et d'outils de surveillance et de gestion du plan. Conformément à la Loi de 2009 sur l'énergie verte, le plan de gestion de l'énergie devrait comprendre l'élaboration de politiques, de lignes directrices, d'objectifs (cibles de conservation) et de priorités pour la gestion de l'énergie et la conservation des ressources. Le plan devrait inclure l'établissement de possibilités à court et à long terme comportant des jalons, des rôles, des responsabilités et des budgets, ainsi qu'un processus garantissant l'appui de la communauté.

N°	Recommandations
27.	Après l'établissement du plan officiel de gestion de l'énergie, le conseil scolaire devrait s'assurer que ses politiques et ses pratiques d'approvisionnement sont conformes aux objectifs et aux cibles du plan. La direction devrait aussi penser à préciser les exigences en termes d'efficacité énergétique dans les politiques et procédures d'approvisionnement ou dans la politique environnementale.
28.	Afin de promouvoir la conservation de l'énergie dans tout le système, le conseil scolaire devrait communiquer à toutes les écoles et à d'autres conseils scolaires les bonnes initiatives de ce genre qu'il met actuellement en œuvre.
29.	Une fois le plan de gestion de l'énergie établi, la direction devrait présenter officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.
30.	Le conseil scolaire devrait élaborer une politique environnementale globale qui constituera un cadre pour ses activités dans le domaine de l'éducation environnementale et des pratiques de gestion responsable.
31.	Le conseil scolaire devrait établir une stratégie ou un plan intégré reflétant les politiques et procédures actuelles visant la santé et la sécurité de son personnel et des élèves. La direction devrait également créer un rôle central de coordination pour l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du plan.