

Ministère de l'Éducation

**Rapport d'examen opérationnel
Windsor-Essex Catholic District School
Board**

Juillet 2009

Table des matières

Résumé	1
Introduction	1
Gestion et administration du conseil scolaire.....	2
Recommandations	3
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	4
Recommandations :.....	5
Gestion financière.....	6
Recommandations :.....	8
Exploitation des écoles et gestion des installations	9
Recommandations :.....	11
1. Contexte et aperçu.....	13
1.1 Profil et structure du conseil scolaire	13
1.2 Principales priorités du conseil scolaire	13
Croissance de la foi	14
Réussite des élèves.....	14
1.3 Rendement des élèves	15
1.4 Sommaire financier	15
1.5 Principales statistiques du Windsor-Essex Catholic District School Board	17
2. Gestion et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations	19
Établissement d'un modèle de gestion efficace	21
Définition de l'orientation stratégique et du plan d'amélioration annuel du conseil scolaire	22
Processus décisionnel	23
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	24
Participation des intervenants.....	26
Recommandations :.....	26
3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles – Conclusions et recommandations	27
3.1 Organisation des ressources humaines.....	27
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	28

	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	29
	Surveillance et communication des politiques	29
3.2	Gestion des ressources humaines.....	30
	Recrutement du personnel.....	32
	Relations de travail	33
	Processus d'évaluation du rendement des employés	33
	Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité	35
	Gestion des ressources humaines et données sur la paie.....	35
	Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire	36
	Surveillance de la satisfaction du personnel	36
	Recommandations :	36
3.3	Dotation en personnel / affectation du personnel.....	37
	Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel	38
	Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel ..	40
	Comparaison des coûts à ceux d'autres conseils scolaires par rapport au modèle de financement.....	40
	Recommandation :	40
4.	Gestion financière – Conclusions et recommandations	41
4.1	Organisation des finances	41
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	42
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	43
	Surveillance et communication des politiques	44
4.2	Planification et élaboration du budget.....	44
	Processus d'élaboration du budget annuel.....	45
	Prévision de l'effectif liée à l'élaboration du budget	47
	Identification des risques et stratégies d'atténuation.....	47
4.3	Information et analyse financières	47
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière	49
	Rapports financiers intermédiaires et annuel.....	49
	Vérification	50
	Recommandations :	51
4.4	Gestion de la trésorerie.....	51
	Gestion de l'encaisse et des investissements.....	53

	Gestion des fonds dans les écoles	53
	Recommandations :	54
4.5	Gestion des recettes non tirées de subventions	54
	Politiques, modalités et plans pour appuyer la gestion des recettes non tirées de subventions	55
	Modalités pour toutes les recettes non tirées de subventions.....	56
	Recommandation :	56
4.6	Approvisionnement	56
	Politiques et modalités d'approvisionnement	58
	Participation à des consortiums d'achat pour réduire les coûts d'acquisition	59
	Niveaux de pouvoir d'achat.....	59
	Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats ou de cartes de crédit institutionnelles	61
	Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement	61
	Utilisation du transfert électronique de fonds	61
	Recommandations :	62
5.	Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations	63
5.1	Organisation des opérations et des installations.....	63
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	65
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	65
	Surveillance et communication des politiques	65
	Recommandation :	66
5.2	Conciergerie et entretien.....	66
	Le modèle de dotation / d'affectation appuie les normes de nettoyage et d'entretien du conseil	68
	Élaboration du plan d'entretien annuel/ pluriannuel	68
	Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité	69
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien	69
	Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets	69
	Recommandations :	70
5.3	Gestion de l'énergie	70
	Plan de gestion de l'énergie.....	71

	Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie.....	72
	Recommandations :	72
5.4	Santé et sécurité.....	72
	Élaboration, surveillance et suivi des politiques et plans en matière de santé et de sécurité.....	73
5.5	Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	74
	Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations	75
	Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations.....	76
	Recommandations :	76
5.6	Gestion de la construction	76
	Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations	77
	Surveillance et présentation de la progression des projets de construction	78
	Tenue à jour de la liste approuvée de prestataires de services professionnels.....	78
	Recommandations :	78
Annexes	79
	Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel	79
	Objectifs de l'Examen opérationnel.....	79
	Portée de l'Examen opérationnel.....	79
	Méthodologie de l'Examen opérationnel	80
	L'Équipe d'examen opérationnel.....	83
	Limites de l'Examen.....	84
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	85

Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'Examen opérationnel du Windsor-Essex Catholic District School Board (le conseil scolaire) réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel, formée de consultants externes de Pricewaterhousecoopers LLP et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'examen opérationnel, qui a commencé le 11 mai 2009, a duré trois jours.

Introduction

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

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

En 2006-2007, le conseil scolaire présentait un important déficit financier et accumulait également une importante dette non provisionnée au titre des immobilisations. Un consultant externe a été engagé pour évaluer l'état des finances du conseil scolaire et ses recommandations allaient dans le même sens que les discussions du conseil scolaire avec le ministère de l'Éducation afin d'élaborer un plan pour éliminer le déficit et résoudre le problème de la dette au titre des immobilisations.

Depuis, le Conseil s'est de nouveau engagé à assurer une solide gestion des ressources du conseil scolaire. L'Équipe d'examen opérationnel a constaté que le conseil a adopté de nombreuses pratiques exemplaires dans les domaines fonctionnels examinés.

Les résultats du rendement des élèves montrent une amélioration constante depuis 2002-2003. L'accent que met constamment le conseil sur le rendement des élèves permettra d'améliorer ces résultats.

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

Gestion et administration du conseil scolaire

Le modèle actuel de gouvernance du Conseil est en cours d'examen, et on note des progrès vers l'adoption d'un modèle de politique. L'engagement des conseillères et conseillers scolaires en matière de gestion des politiques et leurs efforts pour surveiller constamment leurs propres pratiques conduisent à une structure de gestion efficace. De plus, il y a une relation harmonieuse entre le conseil exécutif, la direction et les conseillères et conseillers scolaires.

Les rôles et responsabilités des conseillères et conseillers scolaires et de l'administration principale n'ont pas été clairement définis dans des documents officiels. Cependant, la direction discute actuellement de la limitation des rôles et des responsabilités avec le Conseil. Le conseil scolaire ne s'est pas doté de politiques de gouvernance officielles, documentées et facilement accessibles. On s'attend à ce que des changements officiels dans le processus de gouvernance du conseil scolaire soient apportés à la lumière des recommandations du rapport du Comité pour l'examen de la gouvernance.

Les priorités du système pour 2009-2014, approuvées par le Conseil, offrent un cadre d'élaboration de politiques et de planification sur les plans opérationnels et des services. Les priorités du système actuel sont fondées sur deux piliers : la croissance de la foi et la réussite des élèves. Les objectifs et les indicateurs précis sur la façon dont le Conseil atteindra ceux-ci sont décrits dans le plan opérationnel annuel du conseil scolaire. De plus, la direction élabore un plan d'amélioration du conseil scolaire pour accroître les compétences en littératie et en numératie dans le cadre des initiatives pour la réussite des élèves. La direction de l'éducation fournit aux conseillères et conseillers scolaires un rapport annuel sur les réalisations en lien avec le plan stratégique et le plan opérationnel de l'année en cours du Conseil.

Le conseil scolaire a établi un processus complet d'élaboration et de révision des politiques. Ce processus est dirigé en fonction des besoins du Conseil, et est géré par un coordonnateur de l'élaboration des politiques qui relève de la direction de l'éducation. La direction reconnaît que l'élaboration de politiques et le processus d'examen sont relativement nouveaux. L'efficacité du processus est évaluée de façon régulière. Dans le cadre de la mise en œuvre du nouveau processus, les anciennes

politiques et les anciennes dates d'examens font l'objet d'un suivi, et chaque politique est évaluée selon sa priorité. Les nouvelles politiques sont élaborées conformément au processus d'élaboration, d'approbation et d'évaluation des politiques.

Le leadership exécutif du conseil scolaire est assumé par le conseil exécutif, composé de la direction de l'éducation, de la surintendance des affaires, la surintendance de l'éducation des services de soutien à l'apprentissage, la surintendance de l'éducation pour la réussite des élèves et la surintendance de l'éducation pour les ressources humaines.

Le Conseil a procédé à plusieurs restructurations organisationnelles dans les dernières années. Pendant cette période, la structure organisationnelle de l'administration du conseil scolaire a subi des changements fréquents et importants. L'administration principale cherche maintenant à atteindre une structure organisationnelle stable.

L'organigramme actuel du conseil scolaire n'indique que les principales relations hiérarchiques au sein de l'équipe d'administration principale et il est publié sur le site Web du conseil scolaire.

Le conseil scolaire reconnaît la nécessité de prévoir à court et à moyen terme les départs à la retraite des membres de la haute direction. Cependant, le conseil n'a pas élaboré de plan de relève officiel pour ces postes. Par ailleurs, la direction a créé des postes d'adjointe ou d'adjoint à la surintendance pour assurer une gestion continue du conseil scolaire. La direction offre aussi au personnel du conseil scolaire des programmes de développement du leadership.

Recommandations

- Le conseil scolaire devrait finaliser son modèle de gouvernance en délimitant clairement la répartition des tâches et responsabilités entre les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation. Le processus de gouvernance, y compris la délimitation claire des tâches et des responsabilités, devrait être consigné dans les politiques du Conseil.
- Le Conseil devrait veiller à ce que les priorités, particulièrement en ce qui concerne la gouvernance, soient clairement établies dans l'élaboration des politiques du Conseil et que toutes les politiques soient évaluées conformément à leur cycle d'évaluation.
- Le conseil scolaire s'est doté de processus de planification et de programmes de perfectionnement des employés non officiels pour assurer le transfert du leadership et soutenir la planification de la relève à tous les niveaux de l'administration. Cependant, le conseil scolaire devrait élaborer un plan de relève officiel pour gérer les départs des principaux membres du personnel.

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 :

- Dans le cadre du processus annuel de planification opérationnelle, la surintendance des RH définit les objectifs du service des ressources humaines pour chaque priorité stratégique du conseil scolaire. Le document de planification propose des stratégies de mise en œuvre, des échéances et des indicateurs généraux de réussite.
- La structure et les liens hiérarchiques du service sont mis en évidence par l'organigramme du service de RH. Cet organigramme est publié sur le site Web du conseil scolaire et comprend les coordonnées des principaux membres du personnel du service des RH.
- Le conseil scolaire s'est doté de politiques et de procédures administratives pour l'embauche de professeurs de même que de personnel administratif et de soutien.
- Pour traiter les questions de négociation collective, le conseil scolaire a mis sur pied des comités patronaux-syndicaux pour assurer une liaison avec tous les groupes du personnel.
- Les conseillères et conseillers scolaires ont établi une politique assortie de lignes directrices sur la gestion du rendement. La direction, par l'intermédiaire du service des RH, a défini des procédures administratives officielles d'évaluation du rendement pour tous les membres du personnel du conseil scolaire.
- Le conseil scolaire a procédé à l'analyse de l'équité salariale pour tout le personnel.
- Le conseil scolaire a automatisé et synchronisé le transfert de données entre l'administration des régimes d'avantages sociaux, le service de la paie et les sociétés externes (c'est-à-dire OMERS) au moyen d'un accès en ligne. Le transfert des renseignements entre le conseil scolaire et le Régime de retraite des enseignantes et enseignants de l'Ontario se fait à l'aide d'un système de gestion de l'information du personnel enseignant.
- Un système a été mis en place et est accessible au personnel des RH et des finances pour établir et faire le suivi du niveau de personnel approuvé.

La direction n'a pas établi de mesures disciplinaires officielles au-delà du processus d'évaluation du rendement.

Au conseil scolaire, le signalement des absences est régi par des procédures officielles. La direction a proposé des programmes de soutien à l'assiduité au Conseil, mais ils ont été reportés en raison de négociations en cours avec les syndicats. La direction souhaite présenter de nouveau la proposition au Conseil.

Le conseil scolaire retient les services de consultantes et consultants externes spécialisés en avantages sociaux pour réviser périodiquement le régime actuel et en négocier de nouveaux. Le conseil scolaire procède tous les deux ans à une vérification du régime de retraite. La direction ne procède pas à une vérification complète pour s'assurer que la compagnie d'assurance se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.

La direction n'a pas réalisé de sondage confidentiel sur la satisfaction du personnel pour connaître son point de vue sur les priorités du conseil scolaire ou sur les attitudes en général. Le service de RH ne mène pas d'entrevues de fin d'emploi officielles et confidentielles auprès des membres du personnel qui quittent leur emploi pour des raisons imprévues.

Dans le cadre du processus d'affectation du personnel, le conseil exécutif veille à la conformité des principaux paramètres des politiques du ministère et des politiques du conseil scolaire, comme l'effectif des classes, le temps de préparation, les exigences des conventions collectives et d'autres orientations du conseil scolaire. Le conseil scolaire ne s'est pas servi de comparaisons des coûts de la dotation en personnel avec d'autres conseils scolaires.

Recommandations :

- La direction devrait instaurer des procédures disciplinaires officielles pour tout le personnel enseignant et non enseignant. Il faudrait rendre officielles les pratiques disciplinaires progressives actuelles et les communiquer à tous les membres du personnel.
- Le service des RH devrait élaborer un programme complet de gestion de l'assiduité, comprenant notamment des politiques et des procédures visant à régler les problèmes concernant certains types d'absentéisme. Cette façon de faire permettrait au conseil scolaire d'avoir une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité, comprenant un renforcement positif des employés, et des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés.

- Le service des RH devrait rédiger périodiquement des rapports sur l'efficacité des processus/programmes de gestion de l'assiduité à l'intention de la haute direction et du conseil scolaire.
- La direction devrait effectuer régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurances 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 mener des entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues permettraient d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis.
- La direction devrait comparer ses dépenses de dotation en personnel et son modèle de financement à ceux de conseils scolaires semblables pour assurer une utilisation efficace des ressources.

Gestion financière

Le service des affaires a adopté plusieurs pratiques exemplaires :

- Dans le cadre du processus annuel de planification opérationnelle, la surintendance des affaires détermine les objectifs et les attentes en matière de réussite pour le service en fonction de chaque priorité stratégique. Ce plan propose des stratégies de mise en œuvre, des échéances et des indicateurs généraux de réussite.
- La direction a établi un processus officiel d'élaboration du budget qui est clairement communiqué au Conseil et aux autres intervenants.
- Le processus de prévisions d'embauche du conseil scolaire appuie l'élaboration du plan de dotation en personnel et du budget annuel.
- Le service des affaires travaille en étroite collaboration avec le service des ressources humaines pour déterminer le processus de dotation en personnel.
- Le service des affaires est conscient des principaux risques budgétaires et en tient compte au moment d'élaborer le budget. La direction a fait remarquer que les rapports financiers intermédiaires fournis à la haute direction et au Conseil

comportent des mesures d'atténuation dans des domaines où des variations importantes sont prévues.

- 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'école.
- Le conseil scolaire a élaboré une politique et des modalités officielles pour l'utilisation communautaire des installations scolaires, notamment un formulaire de demande, un protocole de réservation et un barème des droits normalisés.
- La direction a défini des procédures pour comptabiliser les diverses subventions APE reçues et en assurer le suivi.
- Le conseil scolaire a élaboré une politique et des modalités officielles pour l'achat et l'aliénation des actifs.
- Il est établi dans la politique d'achat du conseil scolaire que le coût global peut tenir compte de coûts non monétaires, par exemple, l'incidence sur l'environnement, l'efficacité énergétique et les pratiques de travail.
- Le conseil scolaire participe à un consortium d'achat pour l'achat de l'électricité et de gaz.
- Les cartes d'achat sont utilisées pour la plupart des achats de faible valeur. Le conseil scolaire a établi des politiques et procédures en ce qui concerne les cartes d'achat, et elles sont publiées sur le site Web du conseil scolaire.
- Le personnel du service des finances a mis en place un système automatisé de triple rapprochement entre les bons de commande et les factures.

Le personnel du service des finances prépare, à l'intention du conseil exécutif et des conseillères et conseillers scolaires, des rapports financiers trimestriels. Ces derniers fournissent des explications détaillées sur les écarts. Cependant, aucune explication écrite des écarts n'indique si le pourcentage de dépenses à cette date correspond à ce qui était prévu pour cette période.

Le conseil scolaire a mis sur pied un comité de vérification, composée de trois conseillères et conseillers scolaires. Aucun membre externe ne participe à ce comité de vérification.

La direction admet qu'une fonction de vérification interne améliorerait les contrôles internes au sein du conseil scolaire. Ce dernier a d'ailleurs entamé des discussions

préliminaires avec le conseil coïncident pour l'acquisition éventuelle de services communs de vérification interne.

Les vérificateurs externes produisent un rapport qui expose l'opinion du vérificateur général sur les états financiers du conseil scolaire. Le conseil scolaire ne reçoit pas des vérificateurs une lettre de recommandations précises.

Il n'y a aucune procédure officielle de gestion de la trésorerie puisque le conseil scolaire n'avait pas de liquidités oisives depuis plusieurs années. Le conseil scolaire dispose d'un compte de fonctionnement courant et d'un compte de subventions auprès de différentes institutions financières.

La direction n'a pas comparé les conditions bancaires du conseil à celles d'autres conseils scolaires. La direction compte lancer un nouvel appel d'offres pour les services bancaires avec pour objectif de consolider les comptes bancaires du conseil scolaire.

Le Conseil scolaire n'utilise pas le transfert électronique de fonds pour payer ses fournisseurs. La direction ne s'est pas dotée d'une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et en faire le paiement.

Recommandations :

- Il faudrait fournir de meilleurs rapports financiers intermédiaires en y ajoutant des explications sur les écarts et une prévision des dépenses pour chaque catégorie en fonction des données historiques ou, en ce qui concerne les salaires et les avantages sociaux, en précisant le nombre de membres du personnel et de paies traitées à ce jour.
- La direction et le conseil scolaire devraient mettre en place une fonction de vérification interne. La direction pourrait commencer par déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat, ainsi que le coût annuel estimatif de chacune des options.
- Dans le cadre du mandat du vérificateur interne, le conseil scolaire devrait établir et étayer les plans de vérification. La direction devrait faire le suivi des recommandations du rapport de vérification interne et prendre des mesures à ce propos.
- Le comité de vérification devrait être élargi pour inclure au moins deux membres externes, qui ont une expérience et un titre professionnel approprié, pour agir en tant que conseillers et contribuer à l'efficacité du comité.

- La direction devrait s'assurer que tous les rapports financiers sont remplis et classés conformément aux échéances établies.
- Le conseil scolaire devrait veiller à ce que les vérificateurs externes fournissent un rapport de conclusion de vérification, et que toutes les recommandations soient suivies par la direction.
- Même si le conseil scolaire n'a pour l'instant aucun investissement, la direction devrait considérer l'élaboration d'une politique d'investissements et communiquer périodiquement au conseil les résultats des activités d'investissement.
- Le conseil scolaire devrait comparer ses conditions bancaires à celles de conseils scolaires similaires.
- La direction devrait lancer un appel d'offres pour ses services bancaires avec pour objectif de consolider toutes ses activités de gestion de l'encaisse dans une seule institution financière.
- La direction devrait envisager la mise en œuvre du paiement électronique et d'un système d'inscription pour les permis d'utilisation des locaux et l'éducation permanente. Ainsi, la direction devrait continuer d'évaluer les solutions existantes dans les municipalités locales et les autres conseils scolaires.
- La direction devrait envisager de mettre en œuvre une interface électronique pour passer des commandes aux fournisseurs, en effectuer le traitement et en faire le paiement.
- La direction devrait mettre en œuvre le transfert électronique de fonds (TEF) pour payer ses fournisseurs. L'utilisation du TEF accroîtrait l'efficacité en simplifiant et en automatisant le processus de paiement.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Le service de gestion des installations a mis en œuvre bon nombre des pratiques exemplaires utilisées, notamment les suivantes :

- Le conseil scolaire a élaboré un manuel de conciergerie de concert avec les syndicats et en tenant compte des commentaires des directions d'école ainsi que de la direction du conseil scolaire.
- En s'appuyant sur les idées des intervenants, la direction élabore un plan annuel et pluriannuel d'entretien.

- Le service de gestion des installations élabore un plan de formation annuel pour le personnel de conciergerie. On y trouve des formations obligatoires ou non sur les exigences de la loi et les normes de nettoyage.
- La direction s'est dotée d'un système de suivi pour les équipements existants et pour son parc de camions d'entretien.
- Le suivi des dépenses budgétaires pour le matériel de conciergerie est centralisé au bureau du conseil scolaire. Les concierges utilisent des distributeurs pour les produits d'entretien.
- Le conseil scolaire a mis en place une technologie centralisée qui permet au personnel de surveiller et contrôler la consommation d'énergie dans la plupart des écoles.
- La tenue à jour de politiques de santé et de sécurité et l'élaboration de plans appropriés garantissent la conformité aux exigences prescrites par la loi.
- Le conseil scolaire possède un programme d'immobilisations annuel et pluriannuel approuvé comprenant le plan de financement connexe.

Le modèle d'affectation du conseil scolaire en matière de conciergerie est conçu en fonction du secteur ou de la charge de travail conformément aux conventions collectives. Le conseil scolaire n'a pas comparé son modèle de dotation en personnel de conciergerie avec ceux d'autres conseils scolaires.

Le service de gestion des installations n'utilise pas d'ordres de travail officiels. Cependant, la direction a l'intention d'installer un système en ligne de gestion de l'entretien, ce qui générerait automatiquement le suivi et l'enregistrement des ordres de travail pour les installations.

La direction reconnaît l'importance de promouvoir la conservation de l'énergie et a mis en œuvre un programme à cet effet il y a plusieurs années. Dans le cadre de celui-ci, la direction a insisté sur plusieurs projets, notamment la mise en œuvre de systèmes de contrôle automatique des bâtiments, d'un meilleur éclairage intérieur et extérieur, le remplacement des chaudières, des portes et des fenêtres et l'acquisition d'appareils éconergétiques.

La direction reconnaît que le conseil scolaire devrait surveiller la consommation mensuelle des services publics. À l'heure actuelle, la plupart des données sur la consommation d'énergie proviennent des factures des services publics et sont entrées manuellement. Le conseil scolaire ne reçoit pas de facture consolidée des services publics.

La direction a signalé que le Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS) est à jour. Toutefois, elle reconnaît que les données du système RECAPP ne sont pas mises à jour régulièrement. Dans un premier temps, elle a confié à des membres du personnel désigné la tâche de veiller à la mise à jour régulière et à l'exactitude des données dans les systèmes RECAPP et SIIS.

Le conseil scolaire a dû relever de nombreux défis dans le cadre de projets de construction, avant que le nouveau plan d'immobilisations soit soumis en 2008. L'absence de politiques et de procédures normalisées et de pratiques économiques liées à la construction ont entraîné des dépassements de budget et des problèmes de gestion de projets.

Le conseil scolaire ne maintient pas de liste approuvée d'entrepreneurs, d'architectes et de professionnels. Pour améliorer dans un premier temps les pratiques de construction du conseil scolaire, la direction a établi des procédures pour l'acquisition de services professionnels.

Recommandations :

- La direction du service de gestion des installations devrait élaborer un plan de service annuel qui correspond aux objectifs décrits dans le plan opérationnel annuel du conseil scolaire. Ce plan devrait comprendre des objectifs mesurables et des échéanciers précis et attribuer des responsabilités pour ses activités fondamentales. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.
- Le conseil scolaire devrait envisager l'amélioration de son modèle de dotation en personnel de conciergerie en tenant compte de facteurs supplémentaires comme l'utilisation des salles de classe mobiles et des installations dans le but de simplifier la dotation en personnel de conciergerie. La direction devrait également envisager de permettre à ses employés de travailler selon des horaires de travail modifiés. Le conseil scolaire devrait commencer par envisager de comparer ses coûts de dotation en personnel avec ceux des autres conseils scolaires.
- La direction devrait assurer la mise en œuvre d'un système de gestion de l'entretien en ligne, ce qui permettrait, entre autres, de générer automatiquement le suivi et l'enregistrement des ordres de travail pour les installations. Le conseil scolaire devrait également tenir à jour la base de données RECAPP.
- Le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprendrait des mesures quantifiables et qui correspondrait à son orientation stratégique.

- La direction devrait faire le suivi des données sur la consommation et les dépenses d'énergie dans les écoles. Le suivi et l'analyse des données de consommation d'énergie fournies par les entreprises de services publics permettront à la direction d'effectuer un meilleur suivi et de mieux surveiller les habitudes de consommation d'énergie pour chaque installation. Cela servira également à l'élaboration du plan de gestion de l'énergie et permettra la rédaction d'un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées.
- La direction devrait envisager d'obtenir de chaque service public une facturation consolidée pour toutes les installations du conseil scolaire.
- Pour appuyer la planification des immobilisations, la direction devrait conserver des données exactes et à jour dans le système RECAPP.
- La direction devrait élaborer des pratiques économiques dans la conception et la construction des installations, notamment des conceptions économiques, des superficies au sol normalisées, et la conservation d'énergie.
- Dans le cadre de l'élaboration de politiques et modalités normalisées pour rationaliser les projets de construction, le conseil scolaire devrait examiner les frais et normes de construction des autres conseils scolaires.
- La direction devrait établir un processus de gestion lui permettant d'assurer le suivi et le contrôle des projets de construction et de leurs coûts.
- La direction devrait tenir à jour une liste approuvée d'entrepreneurs, d'architectes et de professionnels, laquelle devrait être évaluée et révisée tous les cinq ans.

1. Contexte et aperçu

1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le Windsor-Essex Catholic District School Board offre des services d'éducation à près de 23 000 élèves dans 41 écoles élémentaires et 9 écoles secondaires. Le siège social du conseil scolaire est situé dans la ville de Windsor.

Depuis 2002-2003 jusqu'à l'exercice 2008-2009, l'effectif du conseil scolaire a diminué d'environ 3 000 élèves, soit environ 11 % dans l'ensemble. Cette tendance devrait se maintenir au cours des prochaines années.

L'organigramme qui suit représente le conseil exécutif du conseil scolaire :

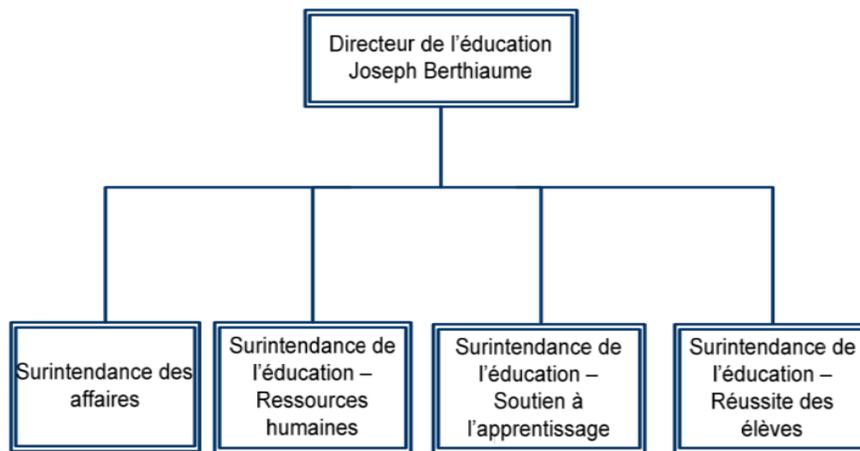


Figure 1

Il est à noter que la gestion des opérations et des installations du conseil scolaire est partagée entre la surintendance des affaires et la surintendance de l'éducation pour les ressources humaines. La surintendance des affaires est responsable des services d'entretien, et la surintendance de l'éducation pour les ressources humaines gère le service des opérations.

1.2 Principales priorités du conseil scolaire

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

« Dans le cadre d'un partenariat entre l'école, la famille et la paroisse, nous nous efforçons d'offrir à nos élèves une éducation catholique de qualité, enracinée dans les enseignements de l'Évangile, pour permettre à chacun d'atteindre son plein potentiel. »

Au début de l'année scolaire 2008-2009, le conseil scolaire a évalué les priorités du système du Conseil. Un groupe de travail a été mis sur pied pour suggérer des améliorations aux priorités stratégiques du Conseil afin de refléter les besoins présents

et à venir du conseil scolaire et des élèves. Le conseil scolaire a établi la croissance de la foi et la réussite des élèves comme ses priorités.

Voici les objectifs associés à la croissance de la foi et à la réussite des élèves :

Croissance de la foi

- Nous cherchons à intégrer la foi catholique à tous les aspects de notre vie et de notre apprentissage.
- Nous offrons des activités pertinentes et régulières de formation à la foi catholique pour tous les élèves et employés.
- Nous encourageons, par Our Journey to Holiness* (Notre chemin vers la sainteté), un esprit de bonté, de compassion et de service à la communauté.
- Nous créons, dans tous nos milieux d'apprentissage et de travail, un environnement accueillant, inclusif et sécuritaire dans lequel la dignité et la valeur de chaque personne est à l'image et à la ressemblance du Christ.
- Nous adoptons les Ontario Catholic School Graduate Expectations (attentes du Profil des finissants et des finissantes des écoles catholiques de l'Ontario) en ce qui a trait aux résultats que nous souhaitons pour tous les élèves à la recherche de l'excellence en matière d'éducation.

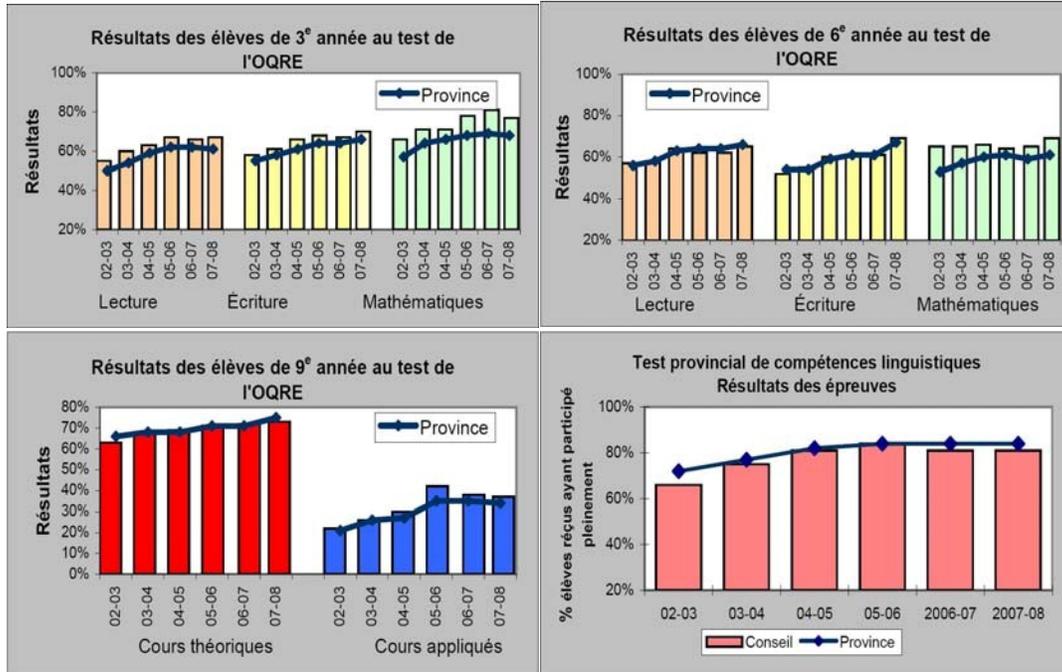
Réussite des élèves

- Nous incitons tous nos élèves à devenir des penseurs critiques et des communicateurs efficaces de même qu'à résoudre des problèmes par le perfectionnement des aptitudes en littératie et en numératie.
- Nous formons des citoyens intègres, croyants et engagés, par l'amélioration des connaissances, de la compréhension et des compétences en sciences, en arts, en sciences sociales, en langues et en technologies.
- Nous améliorons le bien-être intellectuel, physique, émotionnel et spirituel à l'aide du programme Vie active et santé.
- Nous encourageons une communication efficace entre tous les partenaires de l'éducation catholique pour favoriser la réussite des élèves et leur croissance spirituelle.
- Nous encourageons le perfectionnement professionnel de tous les employés par la formation, le mentorat et le partage de pratiques exemplaires pour enrichir les expériences d'études de nos élèves.

1.3 Rendement des élèves

Depuis 2002-2003, le conseil scolaire a réalisé des progrès dans la plupart des domaines évalués au moyen du processus de l'OQRE. En 2007-2008, on constate une baisse des résultats en mathématiques de troisième année, cependant les autres résultats révèlent une amélioration continue au sein du conseil scolaire.

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



1.4 Sommaire financier

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

Données financières – résumé

Résumé de l'information financière (Revenus)

Revenus :	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Subventions générales	164 966 021 \$	175 517 422 \$	180 537 417 \$
Impôt local	57 652 921 \$	54 436 638 \$	53 784 844 \$
Revenus du conseil scolaire	2 071 580 \$	1 670 160 \$	939 293 \$

Revenus :	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	2 831 615 \$	3 986 610 \$	3 078 660 \$
Total des revenus	227 522 137 \$	235 610 830 \$	238 340 214 \$

Résumé de l'information financière (Dépenses)

Dépenses	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Dépenses de fonctionnement	212 406 400 \$	218 578 717 \$	220 528 722 \$
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	14 654 284 \$	16 074 836 \$	17 811 492 \$
Virement à/de la réserve	0 \$	-1 \$	-4 \$
Total des dépenses	227 060 684 \$	234 653 552 \$	238 340 210 \$
Excédent (déficit)	461 453 \$	957 278 \$	0 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2007-2008	États financiers 2008-2009	Prévisions révisées 2009-2010
Total des fonds de réserve	0 \$	0 \$	0 \$
Réserve pour l'éducation de l'enfance en difficulté	862 331 \$	688 075 \$	0 \$
Produits de réserve de disposition – bâtiments scolaires	9 241 304 \$	9 241 343 \$	9 241 343 \$
Efficacité énergétique - Opérations	0 \$	254 072 \$	0 \$
Efficacité énergétique - Immobilisations	0 \$	0 \$	0 \$
Total des revenus reportés	10 103 635 \$	10 183 490 \$	9 241 343 \$
Total des réserves et des revenus reportés du conseil	10 103 635 \$	10 183 490 \$	9 241 343 \$

1.5 Principales statistiques du Windsor-Essex Catholic District School Board

Le tableau suivant montre les principales statistiques du conseil scolaire.

Résumé des statistiques du conseil scolaire

Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres reels 2002-2003	Prévisions révisées 2009-2010
EQM de l'école de jour – élémentaire	16 847	14 469
EQM de l'école de jour – secondaire	9 514	8 688
Effectif total de l'école de jour	26 361	23 156

Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-2004	2009-2010
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	42%	91%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	64%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	26,05	25,02
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	20%	100%
Pourc. de classes à années multiples	12%	25%

Personnel

Personnel	2003-2004	2009-2010
Enseignantes et enseignants	1 450	1 483
Aides-enseignantes et aides-enseignants	207	254
Autres personnes-ressources pour les élèves	107	114
Personnel administratif de l'école	79	80
Personnel de bureau de l'école	96	99
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	188	224
Autre personnel hors classe	61	77
Total du personnel	2 188	2 331
Rapport élèves-enseignant	1:18	1:16

Personnel	2003-2004	2009-2010
Employés EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)¹	83,0	100,7
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	77,3%	84,3%

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	18 276 031 \$	26 557 506 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	21 232 137 \$	25 823 912 \$
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	-2 956 106 \$	733 594 \$

Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-2004	2009-2010
Nombre d'écoles	55	51
Effectif total de l'école de jour	26 361	23 156
Capacité totale (places)	25 410	25 682
% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)	103,7%	90,2%
Superficie du conseil scolaire (km²)	1 887	1 887
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires	9	8

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

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

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

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

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion et d'administration du conseil scolaire et indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. Dans les cas où nous ne disposions d'aucune donnée ou que 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 gouvernance du conseil scolaire définit clairement la répartition des tâches entre les conseillères et conseillers scolaires et la directrice et le directeur de l'éducation. Le conseil a établi des tâches et responsabilités clairement définies pour le maintien de relations de travail efficaces.	Non

Définition de l'orientation stratégique et du plan d'amélioration annuel du conseil scolaire

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillères et conseillers scolaires élaborent et communiquent un plan stratégique pluriannuel qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle.	Oui
La directrice ou le directeur de l'éducation et la haute direction élaborent un plan d'amélioration annuel tenant compte des buts et priorités du conseil, en incorporant les services scolaires et non scolaires. Le plan est conforme au plan stratégique pluriannuel du conseil scolaire et comporte des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps.	Oui
La haute direction communique périodiquement ou tous les ans au conseil l'état et les résultats du plan d'amélioration 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 la direction ont établi les processus voulus pour faciliter les prises de décision quant aux objectifs en matière de rendement des élèves et de performance opérationnelle.	Oui
Les conseillères et conseillers scolaires ainsi que la direction ont des processus appropriés d'établissement et d'entretien régulier des politiques afin que le conseil scolaire fonctionne de façon efficace et efficiente. Les politiques sont affichées sur le site Web du conseil scolaire.	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
La direction a établi un plan de relève formel afin de gérer les départs à la retraite et les cas de démissions des principaux gestionnaires et administrateurs.	Non
Un organigramme des services (accompagné d'un répertoire des coordonnées du personnel clé) est publié sur le site Web du conseil scolaire.	Oui

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 la direction 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

L'actuel modèle de gouvernance du Conseil est en cours d'examen et l'on progresse vers l'adoption d'un modèle de politique. Il incombe aux neuf conseillères et conseillers scolaires d'établir des politiques générales qui traduisent les valeurs, la vision et l'orientation stratégique du conseil scolaire, alors que l'administration principale est chargée de mettre en œuvre les politiques du conseil scolaire et de gérer ses opérations.

L'engagement des conseillères et conseillers scolaires en matière de gestion des politiques et ses efforts pour surveiller constamment ses propres pratiques conduisent à une structure de gestion efficace. Une relation positive lie le conseil exécutif, la direction et les conseillères et conseillers scolaires. Cependant, il est à noter que les rôles et les responsabilités détaillées des conseillères et conseillers scolaires ainsi que des membres de l'administration principale n'ont été précisés dans aucun document officiel. À cet égard, le Conseil et la direction de l'éducation discutent actuellement des responsabilités et des rôles respectifs. On s'attend à ce que les changements officiels

dans le processus de gouvernance du conseil scolaire s'inspirent des recommandations du rapport du Comité pour l'examen de la gouvernance.

Les conseillères et conseillers scolaires chevronnés améliorent continuellement les connaissances de leur propre rôle et des rôles et fonctions de l'administration du conseil scolaire, au moyen de discussions informelles. Toutefois, le conseil scolaire ne s'est pas doté de politiques de gouvernance officielles, documentées et facilement accessibles et qui devraient être affichées sur le site Web du conseil scolaire. L'administration du conseil scolaire ainsi que les conseillères et conseillers scolaires travaillent en ce moment à mettre au point et à étayer le processus de gouvernance du conseil.

Définition de l'orientation stratégique et du plan d'amélioration annuel du conseil scolaire

En 2008-2009, le Conseil a mis à jour son plan stratégique original, *Blueprint for the Future: System Priorities 2001-2006 (Projet pour l'avenir : priorités du système pour 2001-2006)*. Un processus exhaustif de consultation a été mis en place qui comprenait l'apport des employés du conseil scolaire, des conseils d'école et des paroisses. Le fruit de ce processus est un rapport présenté au Conseil intitulé *Priorités du système pour 2009-2014*, lequel énonce les priorités du système pour les cinq prochaines années.

Les nouvelles priorités de ce système sont axées sur deux piliers : la croissance de la foi et la réussite des élèves. Pour la croissance de la foi, le Conseil a établi des objectifs en matière de formation à la foi catholique pour tous les élèves et les employés qui favorisent un esprit de bonté, de compassion et de services à la communauté, qui créent un milieu d'apprentissage et de travail accueillant, inclusif et sécuritaire et qui leur permettent de remplir les attentes liées au Profil des finissants et des finissantes des écoles catholiques de l'Ontario. Les objectifs sur le plan de la réussite des élèves sont l'amélioration de la pensée critique et des compétences efficaces en communication, la formation de citoyens intègres, croyants et engagés, la promotion d'une vie active et en santé de même que le perfectionnement professionnel des employés du conseil scolaire.

Chaque année, l'administration du conseil scolaire élabore un plan opérationnel pour la mise en œuvre des priorités stratégiques des conseillères et conseillers scolaires. Ce plan opérationnel annuel, intitulé *Priorités du plan stratégique pour l'administration principale*, comprend les responsabilités désignées de chaque service en ce qui concerne les attentes en matière de rendement, les stratégies, les échéances et les mesures de succès.

Les Priorités du plan stratégique pour l'administration principale sont envoyées aux directions d'école pour les aider dans l'élaboration de leurs Plans d'amélioration de l'école pour assurer un meilleur apprentissage des élèves.

De plus, la direction établit un Plan d'amélioration du conseil scolaire pour accroître la littératie et la numératie, dans le cadre des initiatives globales pour la réussite des élèves du conseil scolaire. Le plan contient une évaluation complète des besoins, réalisée en fonction de l'autoévaluation de l'école et de ses données. Chaque objectif précis défini dans le plan est accompagné de stratégies de mise en œuvre, des ressources nécessaires, d'indicateurs de réussite, d'échéances et de responsabilités. Le Plan d'amélioration du conseil scolaire est élaboré grâce à l'apport de différents intervenants, notamment les surintendantes et surintendants, les consultantes et consultants du conseil, le personnel enseignant en littératie du conseil, le personnel enseignant spécialisé du PICO/CODE, des directions d'école et des enseignantes et enseignants.

La direction de l'éducation fournit aux conseillères et conseillers scolaires un rapport annuel sur les résultats du plan stratégique et du plan opérationnel en vigueur du conseil scolaire. Les membres du conseil exécutif présentent également des rapports annuels sur le rendement scolaire en lien avec des initiatives et des programmes précis.

Processus décisionnel

La direction entretient une bonne relation de travail avec le Conseil. Le processus décisionnel porte sur le rendement des élèves et la performance opérationnelle.

Les conseillères et conseillers scolaires ont élaboré un processus et un protocole officiel pour établir l'ordre du jour de leurs réunions. Le conseil exécutif propose un ordre du jour possible pour les réunions du Conseil à partir de plusieurs sources. Puis, la direction de l'éducation rencontre la présidence et la vice-présidence du conseil avant la réunion de ce dernier pour examiner rapidement l'ébauche de l'ordre du jour. Avant la présentation des points complexes au Conseil pour discussion, la direction de l'éducation les résume pour s'assurer que le Conseil et la direction sont bien informés. L'administration principale prépare à l'intention du Conseil des rapports comprenant des recommandations claires, des renseignements contextuels, l'incidence financière et un échéancier. Les rapports sont évalués et approuvés par le conseil exécutif pour présentation au Conseil. Les conseillères et conseillers scolaires reçoivent l'ordre du jour et les documents afférents au moins trois jours avant la réunion. Le Conseil se rencontre deux fois par mois.

Le conseil scolaire a établi un processus complet d'élaboration et de révision des politiques. La coordonnatrice ou le coordonnateur de l'élaboration des politiques gère le processus en fonction des besoins du Conseil, et relève de la direction de l'éducation.

Les nouvelles politiques ou recommandations pour examiner les politiques existantes peuvent être proposées par le Conseil, une conseillère ou un conseiller, ou encore un membre de la communauté scolaire, notamment les élèves, les parents ou les membres du personnel. Un comité de travail sur les politiques, présidé par la coordonnatrice ou le coordonnateur de l'élaboration des politiques, travaille de concert avec les services concernés pour proposer une ébauche de politique. Cette dernière est présentée au conseil exécutif, et chacune doit comprendre un plan de consultation publique. Si l'ébauche de politique est approuvée, elle est communiquée conformément au plan de consultation et affichée sur le site Web du Conseil pendant un mois. Cette étape permet d'obtenir la rétroaction d'intervenants internes et externes.

L'ébauche de politique est ensuite présentée au Conseil désigné lors d'une rencontre publique pour évaluation, commentaire et approbation de principe. L'approbation définitive de la politique a lieu lors de la réunion publique suivante du Conseil. L'administration principale veille à la communication appropriée des politiques par la diffusion de notes de service sur la politique, la publication de la politique sur le site Web du conseil scolaire et la sensibilisation et formation du personnel du conseil.

La direction élabore des procédures opérationnelles pour la mise en œuvre des politiques, qui sont présentées à titre d'information aux conseillères et conseillers scolaires. Les procédures opérationnelles sont communiquées aux membres du personnel et publiées sur le site Web du conseil scolaire.

La direction admet que le processus décrit plus haut est relativement nouveau, et son efficacité est évaluée de manière continue. Dans le cadre de la mise en œuvre de ce nouveau processus, les anciennes politiques dont la date de révision est passée sont relevées et examinées comme prévu selon leur priorité. Il est possible de consulter le plan 2008-2009 d'examen des politiques sur le site Web du conseil scolaire; ce plan comprend l'échéancier exhaustif pour l'élaboration et la révision des politiques.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Depuis 2006-2007, le conseil scolaire a entrepris de nombreux changements sur le plan organisationnel et des services. L'administration principale reconnaît que la restructuration fréquente a des répercussions sur la capacité du conseil scolaire à fournir un environnement fonctionnel pour son personnel. Elle s'engage à établir une structure organisationnelle stable et efficace.

La direction de l'éducation s'occupe principalement des questions du système et travaille avec les conseillères et conseillers scolaires. Le leadership administratif du

conseil scolaire est assumé par le conseil exécutif, composé de la direction de l'éducation, de la surintendance des affaires, de la surintendance de l'éducation des services de soutien à l'apprentissage, de la surintendance de l'éducation pour la réussite des élèves et de la surintendance de l'éducation pour les ressources humaines.

La responsabilité de la gestion des opérations et des installations du conseil scolaire est partagée entre la surintendance des affaires et la surintendance de l'éducation pour les ressources humaines. La surintendance des affaires est responsable des services d'entretien, et la surintendance de l'éducation pour les ressources humaines gère les services des opérations. Cette structure est inhabituelle parmi les conseils scolaires et elle a d'abord été conçue pour refléter l'expérience et les compétences des cadres supérieurs du Conseil.

Une autre caractéristique notable de la structure organisationnelle du Conseil est le rôle du superviseur scolaire du service des installations. Ce rôle illustre l'importance pour la direction de maintenir un lien fort entre les services scolaires et le service de gestion des installations. Le superviseur scolaire du service des installations relève de la surintendance des affaires et de la surintendance de l'éducation pour les ressources humaines et il est responsable de superviser les services des opérations, les services d'entretien et les projets spéciaux.

L'organigramme du conseil scolaire n'indique que les principaux liens hiérarchiques au sein de l'équipe de la haute direction. La répartition des rôles et des responsabilités pourrait être améliorée en montrant les liens hiérarchiques entre l'administration principale et les autres membres du personnel du conseil scolaire. L'organigramme est affiché sur le site Web du conseil scolaire et comprend les coordonnées des principaux membres du personnel de l'administration du conseil scolaire.

Le règlement du Conseil sur les comités comprend les comités statutaires, le comité permanent, les comités spéciaux et les comités ad hoc. On compte parmi les comités statutaires du Conseil, le comité consultatif pour l'enfance en difficulté et le comité de discipline et des élèves pour les écoles de comté et urbaines.

Le conseil scolaire reconnaît la nécessité de prévoir à court et à moyen terme les départs à la retraite des membres de la haute direction. Cependant, le conseil n'a pas élaboré de plan de relève officiel pour ces postes. La direction a créé des postes d'adjointe et d'adjoint à la surintendance pour assurer une gestion continue du conseil scolaire. De plus, la direction offre au personnel du conseil scolaire des programmes de développement du leadership.

Participation des intervenants

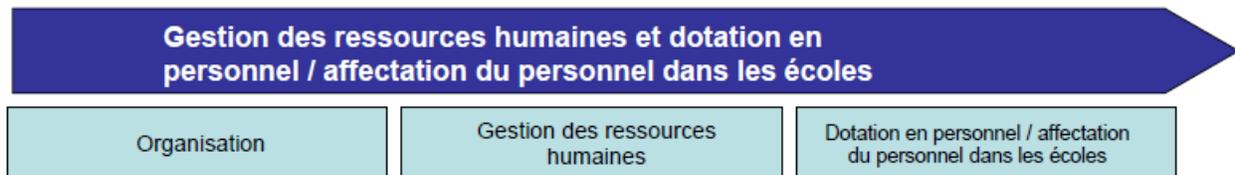
Le conseil scolaire gère ses responsabilités (que ce soit directement ou par l'intermédiaire de ses comités) de façon cohérente, ouverte et transparente. Différents moyens de communication (courriels, sondages, bulletins d'information et publications sur le site Web) permettent aux principaux intervenants de s'impliquer tout au long de l'année. Le Conseil a mené une consultation exhaustive dans la communauté pour élaborer son plan stratégique. La direction publie également les ébauches de politique pour obtenir la rétroaction de la collectivité.

L'administration principale participe activement à divers comités, tant au niveau local que dans l'ensemble du secteur. L'équipe d'administration principale du conseil scolaire contribue aussi grandement aux initiatives et partenariats communautaires.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait finaliser son modèle de gouvernance en délimitant clairement la répartition des tâches entre les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation. Le processus de gouvernance, y compris la délimitation claire des tâches et des responsabilités, devrait être précisé dans les politiques du Conseil.
- Le Conseil devrait veiller à ce que les priorités, particulièrement en ce qui concerne la gouvernance, soient clairement établies pour l'élaboration des politiques du Conseil et que toutes les politiques soient évaluées conformément au cycle prévu.
- Le conseil scolaire s'est doté de processus informels de planification et de programmes de perfectionnement des employés pour assurer le transfert du leadership et soutenir la planification de la relève à tous les niveaux de l'administration. Cependant, le conseil scolaire devrait élaborer un plan de relève officiel pour gérer les départs des principaux membres du personnel.

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



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

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

3.1 Organisation des ressources humaines

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

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière d'organisation des RH et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où nous ne disposons d'aucune donnée ou que la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales pratiques liées à l'organisation des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Le service des ressources humaines comporte des unités clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités respectifs. Il existe un organigramme à jour.	Oui
Les cadres supérieurs du service des ressources humaines possèdent des titres professionnels voulus (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 a des méthodes en place pour assurer le respect de la politique en matière de ressources humaines.	Oui
La direction du service des ressources humaines offre régulièrement, selon un calendrier établi, des séances de sensibilisation, de formation et d'éducation concernant les politiques.	Oui

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Dans le cadre du processus annuel de planification opérationnelle, la surintendance des RH définit les objectifs du service des ressources humaines pour chaque priorité stratégique du conseil scolaire. Le document de planification propose des stratégies de mise en œuvre, des échéances et des indicateurs généraux de réussite. Le plan peut

être amélioré par l'établissement d'objectifs et d'indicateurs précis et en précisant les responsabilités pour les principales activités. La direction serait ainsi en mesure de surveiller et de produire des rapports sur la progression pendant l'année.

Les priorités actuelles du service des RH portent sur l'amélioration de l'efficacité du service et le renforcement de l'approche pour la négociation des conventions collectives. Au moment de l'examen opérationnel, le service des RH était en train de réviser sa structure afin d'améliorer l'efficacité des services des ressources humaines, des affaires et des installations.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

La haute direction du service des RH comprend la surintendance de l'éducation pour les ressources humaines, l'adjoint à la surintendance de l'éducation pour le personnel enseignant, la gestionnaire des ressources humaines responsable du personnel de soutien et le gestionnaire d'évaluation des risques. Ce dernier poste a été créé pour veiller à la conformité du conseil scolaire avec les politiques, les conventions collectives et la loi. Le titulaire du poste est également responsable de surveiller, de cerner et de régler les risques potentiels, ainsi que de gérer la sécurité, l'intervention d'urgence et la santé et sécurité en milieu de travail des bâtiments du conseil scolaire. Au moment de l'examen opérationnel, le conseil scolaire proposait des améliorations au rôle du gestionnaire d'évaluation des risques pour qu'il s'occupe également de la conformité du service des installations aux règlements.

La structure et les liens hiérarchiques du service sont mis en évidence par l'organigramme du service des RH. Cet organigramme est affiché sur le site Web du conseil scolaire et comprend les coordonnées des principaux membres du personnel du service des RH.

Le service des RH possède des descriptions de travail officielles qui ont récemment été mises à jour. Plusieurs membres du personnel des RH sont des professionnels agréés en ressources humaines (CRHA), ou détiennent des qualifications équivalentes appropriées.

Surveillance et communication des politiques

Les procédures administratives du service des ressources humaines, et leurs dates appropriées de révision, sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. Le service des RH joué un rôle déterminant dans l'élaboration de nouvelles politiques au nom du Conseil. La coordonnatrice de l'élaboration des politiques a participé personnellement à la négociation des conventions collectives pour comprendre le cadre réglementaire du conseil scolaire.

Le service des RH forme régulièrement le personnel sur les nouvelles politiques et procédures et sur les révisions apportées à celles en vigueur. Lors de réunions ordinaires des directions d'école, la coordonnatrice de l'élaboration des politiques ou le gestionnaire d'évaluation des risques présentent des points précis par rapport à la conformité aux règlements de même qu'aux nouvelles politiques et procédures.

3.2 Gestion des ressources humaines

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

- si la planification et les processus en place permettent de recruter 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. Dans les cas où nous ne disposons d'aucune donnée ou que 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 du personnel

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Les politiques et modalités de recrutement sont revues chaque année et alignées sur la planification du personnel appuyant le rendement des élèves.	Oui
Les politiques et modalités visant les nouveaux employés sont harmonisées pour chacun des groupes d'employés.	Oui

Relations de travail

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

Processus d'évaluation du rendement des employés

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

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
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 rédige périodiquement des rapports sur l'efficacité des processus/programmes de gestion de l'assiduité à l'intention des cadres supérieurs et du conseil scolaire.	Non

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Le traitement de la paie est séparé des données sur le personnel, et les modifications des données sont bien contrôlées.	Oui
Le SRH 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
Les données sur le personnel du conseil scolaire et celles des sociétés externes sont automatiquement synchronisées (c.-à-d. les données du RRE, d'OMERS et des fournisseurs de régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire).	Oui
Les 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?
La direction a établi des politiques et modalités pour le perfectionnement du personnel et surveille la participation du personnel, le budget, et les résultats.	Oui
Des enquêtes confidentielles sur la satisfaction des employées et des employés sont menées régulièrement.	Non
Des entrevues de fin d'emploi confidentielles ont lieu pour toute personne qui démissionne.	Non

Recrutement du personnel

Le service des RH utilise les sites Web Emplois en éducation et applique à l'éducation pour procéder au recrutement de personnel enseignant et non enseignant. Le conseil scolaire annonce également les nouveaux postes dans les journaux locaux, sur son site Web et par l'entremise de l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO) (Association ontarienne des agents de l'administration scolaire) et l'Ontario Catholic School Board Officials Association (OCSBOA) (Association des administrateurs et des administratrices d'affaires des écoles catholiques de l'Ontario). Le conseil scolaire prépare régulièrement des présentations à l'intention des étudiants de la faculté de l'éducation de l'Université de Windsor.

Les principales étapes du processus d'embauche sont centralisées au service des RH. Le processus d'affectation annuelle du personnel détermine les besoins en matière d'embauche pour l'année.

Le conseil scolaire s'est doté de politiques et de procédures pour l'embauche d'enseignants ainsi que de personnel administratif et de soutien. Pour les nouveaux

enseignants, des équipes (formées des surintendances, des directions d'école, d'un consultant et un représentant du service des ressources humaines) mènent des entrevues pour recommander les candidats à inclure dans un bassin d'enseignants potentiels « très souhaitables ». Lorsqu'un poste se libère dans une école et qu'il n'y a aucun candidat à l'interne retenu, la surintendance et la direction d'école concernées recommandent un enseignant du bassin. Les surintendances approuvent toutes les nouvelles embauches au conseil scolaire par l'entremise de la direction de l'éducation.

En ce qui concerne le personnel administratif et de soutien, une équipe administrative (le superviseur du service ou la direction et un représentant de RH) mène l'entretien. La direction communique toutes les nouvelles embauches au Conseil.

Au conseil scolaire, le choix des directions et des directions adjointes d'école est régi par des procédures officielles. Les conseillères et conseillers scolaires interviennent indirectement dans le choix des directions et des directions adjointes d'école. Le conseil scolaire établit une liste de candidats pour le poste de direction et de direction adjointe pour chaque type d'école primaire et secondaire. L'équipe d'entrevue pour chaque type d'école est composée de conseillères et conseillers scolaires et de deux surintendances. C'est le conseil scolaire qui approuve l'ajout des candidats à la liste. Il reçoit des rapports officiels à titre d'information sur la nomination par la direction de l'éducation, les directions et les directions adjointes des écoles.

Relations de travail

Pour traiter les questions de négociation collective, le conseil scolaire a mis sur pied des comités patronaux-syndicaux pour assurer une liaison avec toutes les unités de négociation. Les conseillères et conseillers scolaires ne participent pas directement à la négociation des conventions collectives, mais ils peuvent occasionnellement être observateurs au cours du processus.

L'approche du conseil scolaire consiste à résoudre rapidement et efficacement les problèmes. La communication ouverte avec les syndicats peut être attribuée aux pratiques tant officielles que non officielles du conseil scolaire. Il y a un nombre important de griefs non réglés au sein du conseil scolaire. La direction désire réduire le nombre de nouveaux griefs par des politiques et procédures pertinentes.

Processus d'évaluation du rendement des employés

Les conseillères et conseillers scolaires ont établi une politique sur la gestion du rendement du personnel assortie de principes directeurs.

La direction, par l'entremise du service des RH, a défini des procédures administratives officielles d'évaluation du rendement de tous les membres du personnel du conseil scolaire.

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 sur un cycle de cinq ans. Les enseignantes et enseignants nouvellement en poste sont évalués durant la première et la deuxième année selon le Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant. L'évaluation du rendement des nouveaux enseignants est menée par les directions d'école, les directions adjointes d'école ou, le cas échéant, par la surintendance des écoles.

La direction conduit l'évaluation du rendement des directions et des directions d'école adjointes à l'aide des procédures publiées dans le document du conseil scolaire *Professional Growth Model For Principals and Vice-Principals* (Modèle de perfectionnement professionnel pour les directions et les directions d'école adjointes). Ce modèle exige une évaluation des directions d'école aux quatre ans. Les trois premières années sont consacrées à la préévaluation et à l'établissement d'objectifs, tandis que la quatrième année est celle de l'évaluation officielle. Le conseil scolaire a mis sur pied un programme de mentorat de deux ans pour toutes les nouvelles directions d'école et directions adjointes d'école. La direction a mentionné que le modèle de processus de gestion du rendement pour les directions d'école et les directions adjointes école sera révisée pour être conforme au nouveau modèle provincial du ministère.

En ce qui concerne la gestion du rendement des surintendances, ces dernières doivent remplir un plan de réalisation personnelle avant le début de chaque année scolaire ou au début de celle-ci. L'évaluation annuelle de la gestion du rendement comprend un formulaire de récapitulation des réalisations de la surintendance.

La direction a établi des procédures officielles pour la gestion du rendement du personnel syndiqué et non syndiqué. Dans le cas du personnel syndiqué, les évaluations sont conduites aux deux ans, ou au cours de toute autre année, à la demande de l'employé ou du superviseur. Pour le personnel non syndiqué, il existe un cycle d'évaluation similaire. Dans le processus d'évaluation, le membre du personnel élabore un plan de réalisations personnelles, et le superviseur remplit une grille d'attributs.

Les conseillères et conseillers scolaires procèdent à l'évaluation officielle de la direction de l'éducation chaque année. Ce processus prend en compte les questionnaires d'évaluation du rendement remplis par un groupe de discussions composés d'intervenants.

Le personnel du service des RH assure manuellement le suivi des évaluations du rendement. Le conseil scolaire devrait envisager de mettre en place un système électronique pouvant assurer le suivi des évaluations du rendement et aviser les superviseurs des évaluations en cours.

La direction n'a pas établi de mesures disciplinaires officielles au-delà du processus d'évaluation du rendement. Le conseil scolaire s'est doté de procédures officielles et des lignes directrices précises en ce qui concerne le harcèlement.

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

Un système efficace de gestion de l'assiduité réunit des politiques, des procédures, des systèmes de renseignements permettant de dégager et d'analyser les tendances, ainsi que des ressources dédiées à l'élaboration 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 ne s'est pas doté d'un programme officiel de gestion de l'assiduité. La direction a, par le passé, soumis des propositions pour un programme d'aide à l'assiduité au Conseil, mais elles ont été reportées en raison de négociations en cours avec les syndicats. Néanmoins, la direction a l'intention de représenter la proposition au Conseil.

Au conseil scolaire, le signalement des absences est régi par des procédures officielles. On donne aux nouveaux employés des copies papier des documents qui résument cette procédure. La direction fait le suivi des présences à l'aide du système de renseignements des RH.

Le conseil dispose d'un programme de bien-être des employés officiel. Il intègre un programme d'aide aux employés fourni par un organisme tiers, qui offre du counseling confidentiel sur une base volontaire.

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

Le service des finances est responsable des fonctions liées à la paie. La direction utilise des mécanismes de contrôle appropriés (comme l'attestation des renseignements et les avis signés de modification de la paie) pour garantir la séparation des responsabilités et l'intégrité du personnel. Le service des RH est responsable de la saisie et de la conservation des données démographiques dans le système, alors que le service des finances est chargé de l'examen et de l'approbation des données sur la paie.

Le système de renseignements des RH permet à la direction de contrôler systématiquement les données sur les compétences et l'expérience du personnel enseignant; en effet, les dossiers des RH sont mis à jour aussitôt qu'il y a de nouveaux renseignements. Le service des RH confirme que tous les nouveaux membres du personnel enseignant sont en règle auprès de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario.

Le conseil scolaire a procédé à l'analyse de l'équité salariale pour tout le personnel.

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

La gestion du régime d'avantages sociaux relève du service des affaires, et le ou la gestionnaire de la paie et des avantages sociaux rend directement compte à la surintendance des affaires.

Le conseil scolaire retient les services de consultantes et consultants externes spécialisés en avantages sociaux pour réviser périodiquement le régime actuel et en négocier de nouveaux. Le conseil scolaire procède tous les deux ans à une vérification du régime de retraite.

Le conseil scolaire a mis sur pied un comité sur les avantages sociaux, composé de la direction du conseil, de trois conseillères et conseillers scolaires et de représentants syndicaux. De plus, les consultants spécialisés en avantages sociaux du conseil sont invités aux réunions du comité. Ce dernier tient une rencontre annuelle pour discuter des tendances en matière de coûts relatifs aux avantages sociaux et des commentaires des employés à ce sujet. Par ailleurs, les consultants externes ont comparé le régime d'avantages sociaux à ceux des autres conseils scolaires.

Le transfert de données entre l'administration des régimes d'avantages sociaux, le service de la paie et les sociétés externes (c'est-à-dire OMERS) est automatisé et synchronisé au moyen d'un accès en ligne. Le conseil scolaire a été parmi les premiers à mettre en œuvre l'accès en ligne. Le service des affaires synchronise les données entre le conseil et le Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario à l'aide du système de gestion de l'information du personnel enseignant.

Surveillance de la satisfaction du personnel

La direction n'a pas réalisé de sondage confidentiel sur la satisfaction du personnel pour connaître son point de vue sur les priorités du conseil scolaire ou sur les attitudes en général. Le service de RH ne mène pas d'entrevues de fin d'emploi officielles et confidentielles auprès des membres du personnel qui quittent leur emploi pour des raisons imprévues.

Recommandations :

- La direction devrait instaurer des procédures disciplinaires officielles pour tout le personnel enseignant et non enseignant. Il faudrait rendre officielles les pratiques disciplinaires progressives actuelles et les communiquer à tous les membres du personnel.

- Le secteur devrait élaborer un programme complet de gestion de l'assiduité, comprenant notamment des politiques et des procédures visant à régler les problèmes concernant certains types d'absentéisme. Cette façon de faire permettrait au conseil scolaire d'avoir une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité, comprenant un renforcement positif des employés, et des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés.
- Le service des RH devrait rédiger périodiquement des rapports sur l'efficacité des processus/programmes de gestion de l'assiduité à l'intention des cadres supérieurs et du conseil scolaire.
- La direction devrait effectuer régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurances 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 mener des entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues permettraient d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis.

3.3 Dotation en personnel / affectation du personnel

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

- déterminer si des processus précis et efficaces sont en place pour effectuer les prévisions et la planification relatives à l'effectif nécessaire pour appuyer les stratégies visant le rendement des élèves;
- vérifier qu'il existe des processus d'affectation optimale du personnel soutenus par un système efficace de gestion de l'assiduité;
- relever les possibilités d'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. Dans les cas où nous ne disposons d'aucune donnée ou que 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 ».

Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	Preuve de l'adoption?
Des politiques et modalités régissent le processus d'affectation annuelle du personnel.	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
Des systèmes et processus sont en place pour surveiller la conformité aux principaux paramètres politiques du ministère ou du conseil scolaire, notamment : effectif des classes, temps de préparation, exigences des conventions collectives et autres orientations du conseil scolaire.	Oui
La direction présente périodiquement des rapports sur l'affectation réelle du personnel, comparativement au plan d'allocation et au budget originaux approuvés (ETP par fonction, département et programme, données réelles par rapport au budget).	Oui
Des méthodes sont en place pour permettre d'ajuster l'affectation des membres du personnel de l'école, si les estimations concernant l'effectif ou le financement changent ultérieurement à l'approbation du budget.	Oui
Les plans pour offrir des services de soutien aux élèves et les doter en personnel s'appuient sur l'analyse des besoins des élèves.	Oui

Comparaison des coûts à ceux d'autres conseils scolaires par rapport au modèle de financement

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	Preuve de l'adoption?
Les dépenses de dotation en personnel sont comparées à celles de conseils scolaires semblables et au modèle de financement pour une utilisation efficace des ressources.	Non

Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel

Le processus d'affectation du personnel est régi par les prévisions touchant l'effectif, les besoins des élèves, les exigences sur l'effectif des classes, et le respect des conventions collectives (y compris le temps de préparation). Les prévisions concernant l'effectif sont établies à partir de diverses sources de données, notamment les projections de chacune des écoles, l'analyse des tendances historiques, l'analyse des tendances démographiques et les données propres au conseil scolaire.

Le service des RH collabore étroitement avec le service de gestion des installations pour déterminer la dotation du personnel appropriée pour le conseil scolaire.

Au conseil scolaire, la dotation en personnel est régie par des procédures officielles. Toutefois, aucune politique ne régit le processus de dotation en personnel.

L'affectation du personnel enseignant dans les écoles élémentaires est menée par une équipe formée de la surintendance de l'éducation pour les ressources humaines, de l'adjoint à la surintendance des ressources humaines et de l'adjointe ou adjoint de direction des ressources humaines. Le logiciel d'affectation du personnel du conseil scolaire permet à l'équipe centrale de gestion de travailler avec les directions d'écoles pour entreprendre ce processus en temps réel, lequel est réalisé chaque année au mois d'avril pour la prochaine année scolaire. Lorsque le logiciel a généré les affectations, c'est la surintendance des RH qui gère tout autre changement.

L'affectation du personnel enseignant dans les écoles secondaires est menée par une équipe composée de la surintendance de l'éducation pour les ressources humaines, de l'adjoint à la surintendance des ressources humaines, de la gestionnaire ou du gestionnaire du Système informatique de renseignements sur les élèves et d'un planificateur principal désigné de chaque école. Le conseil scolaire a mandaté une direction d'école à la retraite pour superviser le processus. La direction utilise des formulaires de choix de cours pondérés dans le cadre du processus d'affectation du personnel enseignant dans les écoles secondaires.

Chaque année en février, les directions d'école présentent leurs formulaires de choix de cours, puis le service des RH finalise la saisie de données et examine les formulaires. En avril, le service des RH met au point les estimations d'effectifs pour chaque école. De concert avec le service des affaires, le service des RH établit le plafond d'affectation dans les écoles secondaires pour l'ensemble du système. En mai, le service des RH dirige des réunions avec chaque direction d'école pour mettre au point les estimations d'effectif, discuter des plafonds d'affectation et examiner tout surplus de personnel et les mises à pied, et ce, pour chaque école. Finalement, entre juin et août, les comités de dotation en personnel, tant au conseil scolaire que dans les écoles, évaluent les arrangements d'affectation et les transferts, chevauchements et embauches qui en découlent.

Les conventions collectives du conseil scolaire lui permettent de gérer des réserves de personnel par l'entremise d'un processus appelé « de surnuméraires », et il permet de fournir du personnel enseignant suppléant ou à long terme à partir d'un bassin de réserve. La direction a signalé que cet arrangement offre une flexibilité additionnelle pour le processus de dotation en personnel.

Le service des RH répartit les secrétaires en fonction d'une formule fondée sur l'effectif.

Le conseil scolaire dispose d'un comité sur la dotation d'aide-enseignantes et d'aides-enseignants. Ce dernier fixe l'effectif selon les besoins déterminés de l'école, les besoins des élèves supplémentaires comme signalé à la coordination de l'éducation de l'enfance en difficulté et le nombre d'élèves ayant des besoins spéciaux qui quittent l'école.

La dotation en personnel de conciergerie est effectuée en fonction des charges de travail, conformément à la convention collective.

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

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

Pendant l'année scolaire, la direction supervise l'affectation du personnel à l'aide d'un logiciel prévu à cette fin. Le service des RH demeure le principal responsable de l'affectation et de l'organisation du personnel dans les écoles.

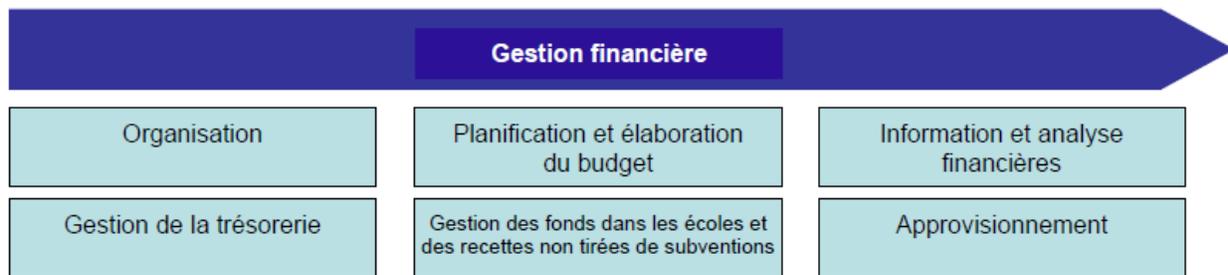
Comparaison des coûts à ceux d'autres conseils scolaires par rapport au modèle de financement

Le conseil scolaire ne s'est pas servi de comparaisons des coûts de la dotation en personnel avec d'autres conseils scolaires. Si nécessaire, la direction effectue la comparaison pour chaque poste.

Recommandation :

- La direction devrait comparer ses dépenses de dotation en personnel et ses modèles de financement à ceux de conseils scolaires semblables pour assurer une utilisation efficace des ressources.

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'efficacé de la structure du service et déterminer si les rôles et responsabilités appuient les principales fonctions, activités et pratiques;

- 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 finances et indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. Dans les cas où nous ne disposons d'aucune donnée ou que la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

Surveillance et communication des politiques

Principales pratiques liées à l'organisation des finances	Preuve de l'adoption?
La direction a des méthodes en place pour assurer le respect de 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

Dans le cadre du processus annuel de planification opérationnelle, la surintendance des affaires établit les objectifs de son service pour chaque priorité stratégique. Ce plan propose des stratégies de mise en œuvre, des échéances et des indicateurs généraux de réussite. Les priorités actuelles du service des affaires sont les suivantes :

- Finaliser la mise en œuvre de l'examen des pratiques des affaires de 2007;
- Élaborer une vision et une mission pour le service;
- Mettre au point la structure organisationnelle du service;
- Élaborer des politiques et modalités relatives à tous les secteurs d'activité du service;
- Améliorer la surveillance et la présentation de rapports concernant les finances au Conseil aux services utilisateurs et aux autres intervenants;
- Poursuivre la mise en œuvre des écoles « sans argent », notamment pour la formation du personnel scolaire.

Le plan peut être amélioré par l'établissement d'objectifs et d'indicateurs précis et en précisant les responsabilités pour les principales activités. Cette mesure permettrait à la direction de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service opérationnel est responsable des fonctions liées à la gestion financière du conseil scolaire. La direction du service est constituée de la surintendance des affaires, de la ou du gestionnaire des finances, de la ou du gestionnaire de la paie et des achats et d'une ou d'un gestionnaire des transports.

L'organigramme du conseil scolaire met en évidence la structure du service des affaires et ses liens hiérarchiques. Les coordonnées des principaux membres du personnel du service sont publiées sur le site Web du conseil, ainsi qu'un organigramme qui illustre les liens hiérarchiques. Le personnel de la haute direction chargé des fonctions liées aux finances possède les qualifications professionnelles nécessaires de même qu'une expérience de travail pertinente.

Il est à noter que la surintendance des affaires est responsable des services d'entretien du service de gestion des installations. Le service des affaires travaille également en étroite collaboration avec le service des RH au cours du processus de dotation en personnel : le premier établit le besoin global en personnel lors du processus budgétaire et le second affecte le personnel dans les écoles et les services. Au moment de l'examen opérationnel, la direction a examiné la structure organisationnelle du conseil scolaire, notamment l'organisation et les liens hiérarchiques des services des RH, des affaires et de gestion des installations. Les changements proposés fixeront la structure organisationnelle du conseil et amélioreront son efficacité opérationnelle.

Surveillance et communication des politiques

Le service des affaires s'est doté de politiques et procédures officielles en ce qui concerne les achats, les dépenses du personnel et des conseillères et conseillers scolaires, le transport et l'examen des installations destinées aux élèves. Ces politiques et procédures sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. De plus, le service des affaires a élaboré des guides de procédures pour un certain nombre de postes au sein du service. La direction compte en produire de semblables pour tous les postes du service des affaires. Les politiques et procédures liées aux services des opérations commerciales sont élaborées et révisées en fonction du cycle d'examen.

Le service des affaires informe les directions d'écoles des révisions apportées aux politiques et aux procédures lors de réunions mensuelles. Le conseil scolaire a aussi offert de la formation sur les politiques et procédures financières dans le cadre de son programme de leadership. Cependant, le service des affaires n'organise pas de séances de formation régulières pour le personnel sur les politiques et procédures financières et administratives.

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'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. Dans les cas où nous ne disposons d'aucune donnée ou que 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,	Oui

Principales pratiques liées à la planification et à l'élaboration du budget	Preuve de l'adoption?
notamment la direction (de concert avec les directrices et directeurs d'école), les conseillères et conseillers scolaires et la communauté.	
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
Les processus de planification budgétaire prennent en compte tous les changements exigés visant les coûts et recettes.	Oui

Prévision de l'effectif liée à l'élaboration du budget

Principales pratiques liées à la planification et à l'élaboration du budget	Preuve de l'adoption?
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. Cette approche appuie l'élaboration du plan de dotation et du budget annuel.	Oui

Identification des risques et stratégies d'atténuation

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.	Oui

Processus d'élaboration du budget annuel

Le conseil scolaire dispose d'un processus officiel d'élaboration du budget, lequel est communiqué au Conseil et aux autres intervenants. Le document d'élaboration du budget met en lumière l'objectif fondamental du processus, soit de faire correspondre les priorités opérationnelles stratégiques du conseil scolaire aux ressources disponibles. Le processus d'élaboration du budget s'enclenche en janvier et février, lors de la présentation d'un rapport au Conseil qui souligne le processus budgétaire proposé et les dates cibles.

En février, après l'approbation du rapport sur l'élaboration du budget par le Conseil, les fonctions liées aux finances, de concert avec le service des RH, procèdent à l'élaboration de la partie du budget lié aux salaires, selon les affectations de personnel proposées. Le service des affaires consulte les principaux intervenants, notamment la haute direction, les surintendances adjointes, les gestionnaires de services et les

directions d'école dans le cadre du processus d'élaboration du budget. La version préliminaire du budget est fondée sur l'examen des résultats de l'année précédente et les tendances historiques, ainsi que sur les éléments de coût récurrents connus, comme les augmentations de salaires et traitements déjà négociées et les coûts des services publics.

La haute direction propose des changements au budget préliminaire selon les nouvelles initiatives de même que les objectifs et les priorités des services.

En mars, on présente les questions prioritaires du budget au conseil exécutif pour débat. Après l'examen du budget préliminaire par le conseil exécutif, le service des affaires en prépare une présentation à l'intention des conseillères et conseillers scolaires. Le budget préliminaire fait état des principaux éléments de coûts et des questions prioritaires. Les conseillères et conseillers scolaires fournissent directement leurs commentaires au comité de vérification. Ce dernier examine le budget préliminaire et les commentaires reçus au cours d'une réunion officielle. Le comité de vérification approuve le budget préliminaire et les modifications qui peuvent être publiées aux fins de consultation publique.

En mai, la direction recueille les commentaires des intervenants lorsqu'elle présente le budget préliminaire aux écoles, aux conseils d'école et au Comité consultatif pour l'enfance en difficulté. Le conseil scolaire publie un avis dans le journal local indiquant que son budget préliminaire est affiché sur son site Web. Le budget est mis au point et approuvé en juin par les conseillères et conseillers scolaires en juin.

Le service des affaires utilise comme outil une feuille de calcul normalisée qui est envoyée aux services du conseil scolaire avec des lignes directrices et des instructions détaillées. L'emploi de ce modèle normalisé garantit un haut degré de transparence pour ce processus, du fait que l'on inscrit et annote chacune des modifications proposées. Le service des affaires contrôle le modèle d'élaboration du budget; uniquement la version définitive est placée sur le disque de données partagées du conseil scolaire.

Tout au long du processus d'élaboration du budget, la surintendance des affaires présente des rapports, oralement ou par écrit, au conseil exécutif.

Le budget annuel présenté aux fins d'approbation montre qu'il est lié aux priorités stratégiques et au plan opérationnel du conseil, y compris aux objectifs en matière de rendement des élèves.

La direction transmet au Conseil un document sur le budget détaillé qui souligne tous les changements importants par rapport à l'exercice précédent, les problèmes prévus et leurs conséquences. Les conseillères et conseillers scolaires disposent de

suffisamment de temps pour examiner le budget proposé et demander des renseignements supplémentaires.

Prévision de l'effectif liée à l'élaboration du budget

Il revient aux services des RH et des affaires de prévoir l'effectif. Le processus de prévision de l'effectif est amorcé tôt au cours du cycle d'élaboration du budget. Cela permet à la direction de formuler des attentes préliminaires de haut niveau sur les changements attendus en ce qui concerne les revenus d'effectifs par rapport à l'année précédente.

Une fois les inscriptions définitives pour la maternelle et le jardin d'enfants terminées à la fin février, le service des RH entame le processus pour établir l'effectif pour chaque niveau scolaire et de chaque école. De plus, il travaille avec les directions d'école pour établir les prévisions d'effectif. À la mi-mars, le service des RH évalue et estime les besoins en personnel pour intégrer ces données dans le budget préliminaire. Avant la fin du mois de mars, la direction termine les prévisions préliminaires d'effectif avant de les soumettre en juin. Puis, les prévisions d'effectif et de personnel définitives sont approuvées par les surintendances des affaires et des RH.

La direction a souligné que les prévisions du personnel du conseil scolaire quant à l'effectif se sont avérées exactes et fiables. Le conseil scolaire a engagé des consultants tiers pour formuler des prévisions d'effectif échelonnées sur 15 ans afin de trouver des moyens pour résoudre les problèmes liés aux installations.

Identification des risques et stratégies d'atténuation

Le service des affaires reconnaît et comptabilise les principaux risques budgétaires lors de l'élaboration du budget. La direction a mentionné que les rapports financiers intermédiaires présentés à la haute direction et au Conseil comportent des mesures d'atténuation dans les secteurs où il y a des variations importantes.

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. Dans les cas où nous ne disposons d'aucune donnée ou que la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

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

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

Rapports financiers intermédiaires et annuel

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

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

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

La direction reconnaît que le système financier actuel comporte des limites sur le plan de l'analyse et des rapports, mais il lui fournit encore à temps, ainsi qu'aux intervenants, des renseignements utiles et exacts. La direction a aussi récemment mis en place un certain nombre de nouvelles mesures de contrôle pour assurer les restrictions d'accès et les autorisations appropriées.

Rapports financiers intermédiaires et annuel

Le personnel du service des finances prépare, à l'intention du conseil exécutif et des conseillères et conseillers scolaires, des rapports financiers trimestriels. La direction s'est dotée de procédures officielles pour la déclaration des écarts qui décrivent les rôles et les responsabilités de la surintendance des affaires, du gestionnaire des finances, des services et des écoles. Les données financières sont présentées par catégories de dépenses, et le rapport permet de comparer les prévisions révisées, les dépenses prévues à la fin de l'exercice et les écarts prévus à la fin de l'exercice.

Les rapports financiers trimestriels fournissent des explications détaillées sur les écarts. Cependant, aucune explication des écarts n'indique si le pourcentage de dépenses à cette date correspond à ce qui était prévu pour cette période. Le personnel des finances a souligné que la fréquence des rapports financiers intermédiaires répond aux exigences des conseillères et conseillers scolaires concernant les renseignements sur le rendement financier du conseil scolaire.

Pour améliorer la reddition de comptes à la haute direction et aux conseillères et conseillers scolaires, le personnel des finances prépare des rapports trimestriels sur les écarts pour chaque école. Ces rapports comprennent le budget global de l'école, les engagements, les dépenses à ce jour, les écarts à ce jour et le surplus ou le déficit prévu à la fin de l'exercice. Ils contiennent également des commentaires sur les écarts importants et des mesures d'atténuation.

Le format des rapports financiers mensuels ou trimestriels varie grandement d'un conseil scolaire à un autre. Un format amélioré intégrerait :

- Le pourcentage comparatif pour chaque principale catégorie de dépenses/revenus, qui reflète le montant des « dépenses attendues à ce jour » comparativement aux moyennes historiques, au pourcentage de l'année précédente ou, concernant les salaires et les avantages sociaux, au nombre de membres du personnel et de paies traités à ce jour.

Cela permettrait aux examinateurs de mieux comprendre les résultats depuis le début de l'année. La direction des finances utilise ce format pour ses rapports internes et

reconnait les avantages associés à la présentation de rapports financiers intermédiaires trimestriels aux conseillères et conseillers scolaires.

Le surintendant des affaires scolaires et la direction de l'éducation sont tenus de signer les rapports financiers intermédiaires trimestriels.

On a souligné qu'au cours du dernier cycle de présentation de rapports, la direction n'a pas réussi à respecter les échéances du ministère. Il est clair que les changements réguliers de la structure organisationnelle ont certes influencé la capacité de la direction à respecter les échéances.

Vérification

Trois conseillères et conseillers scolaires siègent au comité de vérification, mais on n'y compte aucun membre externe. Le conseil scolaire a défini le mandat du comité de vérification, qui consiste notamment à aider les conseillères et conseillers scolaires à s'acquitter de leurs responsabilités quant à la supervision des aspects suivants :

- La qualité, le rendement et l'indépendance des vérificateurs externes du conseil scolaire;
- La qualité, l'intégrité et le rendement des mesures de contrôle interne du conseil scolaire en ce qui concerne les finances et la comptabilité;
- La qualité, l'intégrité et la pertinence du processus de présentation de rapports financiers du conseil scolaire;
- La conformité du conseil scolaire aux exigences de la loi en ce qui a trait à la présentation de rapports financiers.

Même si le mandat du comité de vérification a été officiellement documenté, le Conseil devrait s'assurer que les membres de ce comité comprennent clairement leurs rôles et leurs responsabilités. L'ajout de membres externes renforcera l'orientation du comité de vérification sur les questions liées à ses fonctions.

Le comité de vérification participe à des réunions à huis clos avec les vérificateurs externes et révisé les rapports du vérificateur. Les vérificateurs externes du conseil scolaire produisent un rapport de vérification qui expose l'opinion du vérificateur général sur les états financiers du conseil scolaire.

Les vérificateurs n'envoient pas au conseil scolaire une lettre de recommandations précises exigeant que la direction y réponde et prenne des mesures. Cela est inhabituel. La direction a souligné son intention de lancer un appel d'offres pour des

services de vérification externe et de répondre officiellement aux conclusions du vérificateur à l'avenir.

La direction admet qu'une fonction de vérification interne contribuerait à l'amélioration des mesures de contrôle interne du conseil scolaire. Elle a d'ailleurs entamé des discussions préliminaires avec le conseil coïncident pour l'acquisition éventuelle de services conjoints de vérification interne.

Recommandations :

- Les rapports financiers intermédiaires devraient être améliorés par l'ajout d'explications sur les écarts et une prévision des dépenses pour chaque catégorie en fonction des données historiques ou, concernant les salaires et les avantages sociaux, le nombre de membres du personnel et de paies traitées à ce jour.
- La direction et le conseil scolaire devraient mettre en place une fonction de vérification interne. La direction pourrait commencer par déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat, ainsi que le coût annuel estimatif de chacune des options.
- Dans le cadre du mandat du vérificateur interne, le conseil scolaire devrait établir et documenter les plans de vérification. La direction devrait faire un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prendre des mesures à ce propos.
- Le comité de vérification devrait être élargi pour inclure au moins deux membres externes, qui ont une expérience et un titre professionnel approprié, pour agir en tant que consultant et contribuer à l'efficacité du comité.
- La direction devrait s'assurer que tous les rapports financiers sont remplis et déposés conformément aux échéances établies.
- Le conseil scolaire devrait veiller à ce que les vérificateurs externes fournissent un rapport contenant les conclusions de la vérification, et que la direction assure un suivi de toutes les recommandations.

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;
- 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 de gestion de la trésorerie et indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. Dans les cas où nous ne disposons d'aucune donnée ou que 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?
Il existe un processus de gestion de l'encaisse qui maximise le revenu en intérêts et envisage périodiquement des investissements à court terme, le cas échéant.	Non
Les activités de gestion de l'encaisse sont regroupées dans un seul établissement financier.	Non
La direction communique périodiquement au conseil les résultats des activités d'investissement, conformément à 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 scolaire à celles de conseils scolaires de taille semblable.	Non
La direction surveille les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements et possède un plan pour atténuer ces risques.	Non
La direction effectue régulièrement des prévisions de trésorerie et de financement pour s'assurer que les frais de service de la dette puissent être payés à échéance.	Oui

Gestion des fonds dans les écoles

Principales pratiques liées à la gestion de la trésorerie	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'école.	Oui

Gestion de l'encaisse et des investissements

Le personnel des finances a signalé qu'il n'existe aucune procédure de gestion de la trésorerie officielle puisque le conseil scolaire n'avait pas de liquidités oisives depuis plusieurs années. Le conseil scolaire dispose d'un compte de fonctionnement courant et d'un compte de subventions auprès de différentes institutions financières.

La direction n'a pas comparé les conditions bancaires du conseil à celles d'autres conseils scolaires. De plus, le conseil scolaire a procédé à un appel d'offres pour ses services bancaires il y a plus de cinq ans. Cependant, la direction compte lancer un nouvel appel d'offres à cet effet avec pour objectif de consolider les comptes bancaires du conseil scolaire.

Le conseil scolaire assume le fardeau d'une lourde dette restante. La direction a signalé que le fonds d'amortissement du conseil scolaire est actuellement déficitaire et il a ajouté que cela pourrait entraîner un manque de fonds pour le versement forfaitaire et final du fonds d'amortissement. En réaction à cette situation, la direction a entrepris des discussions avec le ministère à propos du financement d'anciens projets d'immobilisation. Le modèle d'analyse financière des immobilisations du conseil scolaire montre clairement que d'anciens projets sont admissibles à l'aide au remboursement de la dette. L'Ontario émettra de nouvelles débentures au nom du conseil scolaire pour le montant total de la dette restante. Le conseil scolaire a l'intention de rembourser les débentures à l'aide du financement pour la réfection, le financement du ministère et les réserves d'immobilisations. En 2008, le conseil scolaire a élaboré un nouveau plan d'immobilisations qui comprend de nouveaux projets de construction, financés avec les nouvelles débentures.

Gestion des fonds dans les écoles

La direction s'est doté d'une politique et de procédures officielles concernant les collectes de fonds dans les écoles qui comprennent un compte rendu sommaire de toutes les sommes amassées dans les écoles. Il revient aux directions d'école de veiller à ce que les procédures soient suivies par tous les groupes. On procède mensuellement au rapprochement des comptes bancaires des écoles, et ils sont vérifiés par les directions d'école. Ces dernières signent les rapports mensuels de rapprochement, les relevés bancaires et un rapport mensuel de transactions. Les rapports de fin d'exercice pour les fonds générés dans les écoles et les fonds du conseil d'école sont présentés au service des affaires.

La majorité des écoles utilisent un logiciel de services bancaires. Deux écoles expérimentent en ce moment des projets pilotes d'« écoles sans argent ». Le personnel des finances offre régulièrement de la formation aux trésoriers des conseils d'école sur les politiques et les procédures relatives aux collectes de fonds et à l'utilisation du logiciel de services bancaires des écoles.

Recommandations :

- Même si le conseil scolaire n'a pour l'instant aucun investissement, la direction devrait considérer l'élaboration d'une politique d'investissements et communiquer régulièrement au conseil les résultats des activités d'investissement
- Le conseil scolaire devrait comparer périodiquement ses conditions bancaires à celles de conseils scolaires de taille semblable.
- La direction devrait lancer un appel d'offres pour ses services bancaires avec pour objectif de consolider toutes ses activités de gestion de l'encaisse dans une seule institution financière.

4.5 Gestion des recettes non tirées de subventions

L'examen des processus de gestion 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 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'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 recettes non tirées de subventions et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où nous ne disposons d'aucune donnée ou que 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, modalités et plans pour appuyer la gestion des recettes non tirées de subventions

Principales pratiques liées à la gestion des recettes non tirées de subventions	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire a établi des politiques et modalités pour l'application de ses barèmes des droits.	Oui

Modalités pour toutes les recettes non tirées de subventions

Principales pratiques liées à la gestion des recettes non tirées de subventions	Preuve de l'adoption?
Des systèmes électroniques d'inscription et de paiement sont utilisés au besoin (p. ex., éducation permanente, permis d'utilisation des locaux et location).	Non
Le personnel surveille toutes les sources de recettes pour assurer leur intégralité et leur conformité avec les politiques. Des plans d'action et des processus permettent de maximiser le recouvrement, notamment en obtenant des évaluations du crédit et du risque.	Oui
Le budget du conseil précise les recettes et dépense pour chaque programme approuvé dans le cadre de chaque subvention pour APE. La direction surveille l'activité et veille à ce que les conditions soient respectées.	Oui

Politiques, modalités et plans pour appuyer la gestion des recettes non tirées de subventions

Le conseil scolaire a élaboré une politique et des modalités officielles pour l'utilisation communautaire des installations scolaires, comportant un formulaire de demande, un protocole de réservation et un barème des droits normalisés. Dans le cadre de ces procédures, on présente un barème détaillé de droits. Chaque année, au cours du processus d'élaboration du budget, la direction prépare des prévisions de l'utilisation des installations par la communauté, y compris les revenus et les heures supplémentaires du personnel de conciergerie. Le conseil scolaire fixe des tarifs pour l'utilisation communautaire des écoles en se fondant sur ceux des autres conseils scolaires. Le principe de recouvrement des coûts est l'élément principal de la grille tarifaire, mais la direction tient compte des commentaires de différents groupes communautaires en ce qui concerne le caractère abordable de ces coûts.

Les autres principales sources de recettes non tirées de subventions du conseil scolaire sont les subventions APE et le programme d'éducation permanente.

La direction prépare les prévisions pour toutes les sources de recettes non tirées de subventions dans le cadre du processus d'élaboration du budget.

Modalités pour toutes les recettes non tirées de subventions

La direction évalue différentes solutions pour l'enregistrement et le paiement électronique de l'utilisation des installations par la communauté, notamment le système électronique utilisé par la Ville de Windsor.

La direction a défini des procédures pour comptabiliser les diverses subventions APE reçues et en assurer le suivi. Après la réception du contrat signé, le personnel du service de l'éducation responsable d'une subvention particulière remplit la feuille de renseignements sur les subventions APE du ministère. Le service des affaires est avisé de la nouvelle entente et des comptes à créer dans le système financier. Le personnel des finances utilise cette feuille pour signaler les nouveaux comptes, et elle est placée sur le disque de données partagé du conseil scolaire.

Recommandation :

- La direction devrait envisager la mise en œuvre du paiement électronique et d'un système d'inscription pour les permis d'utilisation des locaux et l'éducation permanente. Ainsi, la direction devrait continuer d'évaluer les solutions existantes dans les municipalités de la région et les autres conseils scolaires.

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;
- 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'approvisionnement et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où nous ne disposons d'aucune donnée ou que 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 d'approvisionnement

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 critères de sélection des fournisseurs incluent des éléments allant au-delà des coûts les moins élevés, notamment le coût total de possession, la valeur, la qualité et l'approvisionnement compétitif (notamment le recours à la publicité pour les DP et les offres au-dessus d'un niveau défini).	Oui
Les responsables des achats surveillent les activités relatives aux achats et assurent la conformité aux politiques et aux modalités d'approvisionnement du conseil.	Oui

Participation à des consortiums d'achat

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
La stratégie d'approvisionnement comprend la participation à des consortiums ou des coopératives pour réaliser des économies.	Oui
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

Niveaux de pouvoir d'achat

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Les pouvoirs d'autorisation correspondent aux postes ou rôles et font l'objet d'une surveillance par les chefs de service relativement à 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 par écrit et communiquées aux utilisateurs par le biais de séances de formation régulières et d'une surveillance.	Oui

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

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Un triple rapprochement automatique (bon de commande, réception / facture et inspection) est utilisé.	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, effectuer le traitement et faire les paiements, y compris l'utilisation de portails de fournisseurs.	Non

Utilisation du transfert électronique de fonds

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
La direction maximise le recours au traitement électronique des factures (TEF) pour les paiements.	Non

Politiques et modalités d'approvisionnement

Le conseil scolaire a établi pour les achats et l'aliénation d'actifs des politiques et procédures officielles qui sont affichées sur son site Web.

Les politiques d'achats tiennent compte d'un certain nombre d'éléments majeurs, notamment :

- les pouvoirs d'autorisation
- les procédures pour différents seuils d'achats
- les modalités en matière d'approvisionnement de services professionnels
- les procédures pour les achats à fournisseur unique
- les procédures d'aliénation des actifs

La politique d'achat souligne que le conseil scolaire s'efforce d'acheter des biens et des services qui répondent à ses besoins au coût global le plus bas possible auprès des fournisseurs approuvés. Dans sa politique, le Conseil reconnaît que le coût global peut comprendre les coûts non monétaires, par exemple, l'incidence sur l'environnement, l'efficacité énergétique et les pratiques de travail.

Participation à des consortiums d'achat pour réduire les coûts d'acquisition

La politique d'achats prévoit que le conseil scolaire soutiendra des consortiums d'achat et y participera avec les autres conseils scolaires et les organismes gouvernementaux, lorsqu'il juge que c'est dans son intérêt.

Le conseil scolaire participe à un consortium d'achat pour l'achat de l'électricité et de gaz.

Niveaux de pouvoir d'achat

La politique d'achat établit les niveaux de pouvoir d'achat qui suivent :

- Les achats de plus de 100 000 \$ exigent l'aval des conseillères et conseillers scolaires, sauf pour les achats d'urgence décrits dans les procédures.
- La direction de l'éducation est autorisée à approuver des demandes d'achat d'une valeur pouvant atteindre 100 000 \$.
- Les surintendances sont autorisées à approuver des demandes d'achat d'une valeur pouvant atteindre 50 000 \$. Elles peuvent aussi déléguer leur pouvoir d'approbation des demandes d'achat à d'autres membres du personnel de direction, avec l'accord écrit de la direction de l'éducation. Il incombe à la surintendance des affaires de tenir une liste de signataires autorisés pour chaque domaine et du niveau de dépenses correspondant qu'ils peuvent signer.

Il revient aux surintendances de veiller à ce que tous les achats pour leurs domaines respectifs soient conformes à la politique d'achats et aux procédures et à ce qu'il y ait suffisamment de fonds dans le budget approuvé par le Conseil dont ils sont responsables. La surintendance des affaires, ou son représentant, est responsable de s'assurer du respect des exigences de la politique d'achats et des procédures avant d'autoriser la délivrance d'un bon de commande, l'exécution d'un contrat ou toute autre entente.

Les cartes d'achats sont utilisées pour beaucoup d'achats de faible valeur. Selon la procédure d'achat, les surintendances ou leurs représentants peuvent utiliser la petite caisse pour des achats pouvant atteindre 300 \$, mais seulement s'il est impossible d'utiliser une carte d'achats. Pour les achats de plus de 3 000 \$, les surintendances ou leurs représentants doivent utiliser les cartes d'achats ou des bons de commande délivrés par la surintendance des affaires ou son représentant.

La procédure d'achat fixe les limites suivantes lorsque vient le temps d'obtenir une proposition de prix des fournisseurs :

- Entre 3 000 \$ et 10 000 \$: Les surintendances ou leurs représentants doivent demander des propositions de prix écrites à au moins trois fournisseurs, mais idéalement plus, et c'est le soumissionnaire qui présente l'offre la moins élevée répondant aux exigences qui est retenu. Les propositions de prix écrites doivent être obtenues auprès des fournisseurs inscrits sur la liste du conseil scolaire. S'il est impossible d'obtenir trois propositions de prix, l'achat doit être approuvé par la direction. Les surintendances ou leurs représentants soumettent une demande d'achats au service des affaires afin d'obtenir un bon de commande.
- Entre 10 000 \$ et 50 000 \$: Les surintendances ou leurs représentants présentent une analyse de rentabilisation au service des affaires qui explique les raisons pour acheter des produits ou services précis. Le service des affaires évalue la demande et sollicite des propositions de prix écrites des fournisseurs inscrits sur la liste du conseil scolaire. Il faut obtenir au moins trois propositions de prix écrites (mais de préférence, on en obtient plus), et c'est le soumissionnaire qui présente l'offre la moins élevée répondant aux critères qui est retenu. S'il est impossible d'obtenir trois propositions de prix, l'achat doit être approuvé par la direction. Les surintendances ou leurs représentants soumettent une demande d'achats au service des affaires afin d'obtenir un bon de commande.
- Plus de 50 000 \$: Il faut procéder à un appel d'offres officiel. On trouve dans la procédure d'achats un formulaire normalisé de demande de proposition / d'appel d'offres qui doit être rempli et signé par la surintendance appropriée et présenté à la surintendance des affaires pour obtenir sa signature d'autorisation afin de lancer l'appel d'offres. La surintendance des affaires ou son représentant gère le processus d'appel d'offres.

La procédure exige que tous les appels d'offres soient minimalement publiés sur le site Web du Conseil et dans le journal local.

La procédure mentionne plusieurs cas où un achat discrétionnaire peut être fait :

- Achat d'urgence : un achat d'urgence est effectué dans les cas où la sécurité des personnes est compromise, où il faut protéger des biens ou encore s'il y a un déversement de produits qui exige une action conformément aux dispositions de la *Loi sur la protection de l'environnement*.
- Achats à fournisseur unique : ils sont faits uniquement si leur prix est inférieur à 3 000 \$, si c'est un achat d'urgence et si le produit ou le service est unique et possède des caractéristiques précises qu'aucun autre fournisseur ne peut offrir.

- Les ententes forfaitaires peuvent être utilisées si l'acquisition répétitive de produits ou de services précis est prévue pour une certaine période, si la demande réelle est inconnue au départ et si les produits ou services précis sont achetés quand le besoin s'en fera sentir.

Le conseil scolaire achète des services professionnels à l'aide d'un système de deux enveloppes. Chaque fournisseur doit soumettre des renseignements techniques et qualitatifs dans une enveloppe scellée et les renseignements sur les prix dans une deuxième enveloppe scellée. Le processus d'évaluation des soumissions commence par l'ouverture de la première enveloppe et l'examen des renseignements techniques et qualitatifs. Ensuite, on ouvre uniquement la deuxième enveloppe des soumissions jugées recevables. Le fournisseur retenu est celui qui offre le prix le plus bas et qui répond aux exigences.

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

En ce qui touche les cartes d'achats, le conseil scolaire a établi des politiques et des procédures qu'il a publiées sur son site Web. Selon la politique du Conseil, elles doivent être utilisées pour les transactions impliquant de petits montants et uniquement pour les dépenses engagées dans le cadre des fonctions du détenteur. La procédure souligne que la direction a établi des mesures de contrôle d'autorisation qui comprend des restrictions, notamment pour l'achat d'alcool, les avances de fonds, les limites de crédit mensuelles pour chaque détenteur, le montant maximal par transaction et les types de marchands autorisés.

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

Le conseil scolaire dispose d'un processus de comptabilité d'engagements dans lequel l'achat est enregistré dans le grand livre général dès que le bon de commande est produit.

Le personnel du service des finances a mis en place un système automatisé de triple rapprochement entre les bons de commande et les factures.

La direction ne s'est pas dotée d'une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et en faire le paiement.

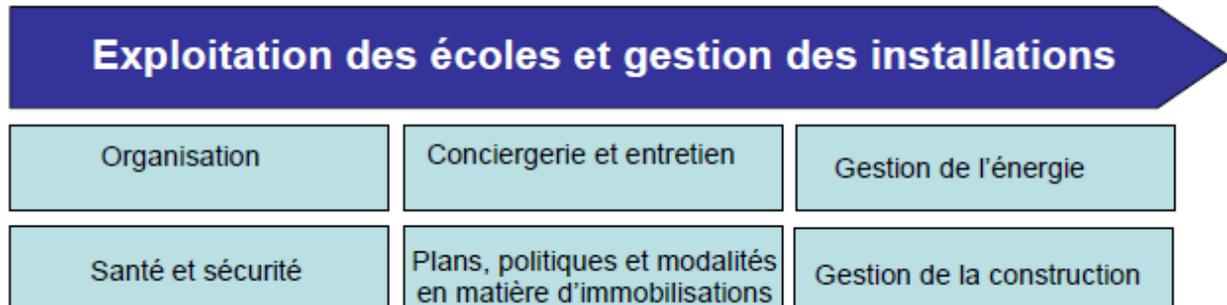
Utilisation du transfert électronique de fonds

Le conseil scolaire n'utilise pas le transfert électronique de fonds pour payer ses fournisseurs.

Recommandations :

- La direction devrait envisager de mettre en œuvre une interface électronique pour passer des commandes aux fournisseurs, en effectuer le traitement et en faire le paiement.
- La direction devrait mettre en œuvre le transfert électronique de fonds (TEF) pour payer ses fournisseurs. L'utilisation du TEF accroîtrait l'efficacité en simplifiant et automatisant le processus de paiement.

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



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

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

5.1 Organisation des opérations et des installations

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

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

- 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 opérations et des installations et indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. Dans les cas où nous ne disposons d'aucune donnée ou que la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	Preuve de l'adoption?
Les objectifs et priorités de l'organisation des opérations et des installations sont consignés dans le plan annuel du service qui correspond au plan d'amélioration annuel du conseil et 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 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.	Oui
La haute direction des opérations et des installations possède les titres professionnels (p. ex., ingénieur) et / ou l'expérience sur le terrain voulus.	Oui

Surveillance et communication des politiques

Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	Preuve de l'adoption?
La direction dispose de processus pour surveiller le respect des politiques.	Oui
Les processus en place permettent de surveiller la nouvelle législation et les nouveaux règlements et de mettre en œuvre les changements nécessaires.	Oui
La direction offre régulièrement des séances de formation et de sensibilisation aux politiques et modalités dans le cadre d'un plan de perfectionnement professionnel continu tenant compte des nouvelles exigences réglementaires.	Oui

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service de gestion des installations est responsable des activités d'entretien et de conciergerie ainsi que de la construction de toutes les installations du conseil scolaire. Par contre, à l'heure actuelle, le service n'a pas dressé de plan d'activités annuel officiel décrivant ses propres buts et priorités.

L'élaboration d'un plan annuel permettrait à la direction de mieux répartir les responsabilités, d'instaurer des mesures de rendement, de faire le suivi et de faire état, tout au long de l'année, des progrès réalisés relativement aux priorités et aux objectifs établis.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service de gestion des installations est codirigé par la surintendance des affaires et la surintendance de l'éducation pour les ressources humaines. La surintendance des affaires est responsable des services d'entretien, et la surintendance de l'éducation pour les ressources humaines gère le service des opérations. La direction reconnaît l'importance du lien entre la fonction éducative du conseil scolaire et la gestion des installations. Par conséquent, la direction a nommé un superviseur scolaire du service des installations pour superviser le service des opérations, le service d'entretien et les projets spéciaux. Ce dernier relève de la surintendance des affaires et de la surintendance de l'éducation pour les ressources humaines. Au moment de l'Examen opérationnel, la direction a proposé au Conseil des changements à la structure organisationnelle du service de gestion des installations pour tenter d'améliorer l'efficacité de ses opérations.

Le service de gestion des installations compte aussi un gestionnaire du service des opérations, un gestionnaire des services d'entretien et un gestionnaire des projets spéciaux. Au sein de la nouvelle structure organisationnelle, le gestionnaire d'évaluation des risques fera partie de l'équipe du service de gestion des installations et sera responsable de la conformité aux lois et aux règlements.

Les rôles et responsabilités des membres du personnel du service de gestion des installations sont clairement définis dans leurs descriptions de travail respectives. L'organigramme du service est publié sur le site Web du conseil scolaire et met en évidence la structure du service de gestion des installations et ses liens hiérarchiques. La haute direction du service de gestion des installations possède les qualifications professionnelles nécessaires de même qu'une expérience de travail pertinente.

Surveillance et communication des politiques

Le service de gestion des installations se conforme à un ensemble de procédures administratives régissant les aspects pertinents de la gestion des installations et des

opérations. Ces procédures sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. Les politiques sont passées en revue et mises à jour conformément au calendrier établi par le conseil scolaire.

Le service de gestion des installations envoie périodiquement aux membres du personnel des notes de service sur des aspects précis de ses procédures. Une formation appropriée est offerte aux membres du personnel de conciergerie et d'entretien pour leur permettre d'aborder les questions liées aux politiques et de comprendre la nécessité de respecter les diverses exigences réglementaires. Comme exemples de formation, mentionnons les modifications apportées aux codes du bâtiment et la gestion de la moisissure et de l'amiante.

Recommandation :

- La direction du service de gestion des installations devrait élaborer un plan de service annuel qui corresponde aux objectifs décrits dans le plan opérationnel annuel du conseil scolaire. Ce plan devrait comprendre des objectifs mesurables et des échéanciers précis, et attribuer des responsabilités pour ses activités fondamentales. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.

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 pour les élèves;
- 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;
- 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 de services de conciergerie et d'entretien et indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. Dans les cas où nous ne disposons d'aucune donnée ou que la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Le modèle de dotation / d'affectation du conseil 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 et a élaboré un ensemble normalisé de processus et d'outils pour surveiller, gérer et présenter les résultats.	Oui
Le modèle d'affectation de la direction en matière d'entretien permet l'utilisation optimale du personnel.	Non

Élaboration du plan d'entretien annuel /pluriannuel

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
En s'appuyant sur les idées des intervenants, la direction élabore un plan annuel et pluriannuel d'entretien dans lequel elle tient compte de ses priorités différées en matière d'entretien et de ses normes d'entretien. Les résultats permettent d'améliorer le milieu d'apprentissage. Le plan, qui prévoit une utilisation optimale des subventions disponibles (subvention de renouvellement annuelle et subvention « Lieux propices à l'apprentissage »), est approuvé par le conseil scolaire.	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?
Un système de gestion du stock permet de faire le suivi et de contrôler le matériel de nettoyage et d'entretien principal.	Oui
Des normes communes assurent l'efficacité de l'approvisionnement en fournitures afin de réduire au minimum les coûts et de favoriser l'efficacité énergétique et celle des opérations.	Oui

Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Un système d'ordre de travail permet de consigner, surveiller et évaluer les coûts des projets ainsi que de veiller à l'utilisation à bon escient des ressources.	Non
La direction évalue régulièrement l'efficacité et l'efficience globales de ses services d'entretien et de conciergerie et de ses pratiques à cet égard.	Oui

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

Le modèle d'affectation en matière de conciergerie est conçu en fonction du secteur ou de la charge de travail, conformément aux conventions collectives. Le conseil scolaire et les syndicats surveillent les niveaux de dotation pour s'assurer du respect des conventions collectives. Le conseil scolaire n'a pas comparé son modèle de dotation en personnel de conciergerie avec ceux d'autres conseils scolaires.

Les conseillères et conseillers scolaires, de concert avec les syndicats et l'apport des directions d'école et de la direction du conseil scolaire, ont élaboré un guide de conciergerie. Le conseil scolaire met actuellement en œuvre une approche en matière de nettoyage écologique pour la conciergerie. Ce sont les directions d'école qui surveillent le respect des normes de conciergerie au niveau de l'école. La direction utilise une liste de vérification normalisée pour vérifier la conformité aux normes de conciergerie.

Élaboration du plan d'entretien annuel/ pluriannuel

La direction élabore un plan d'entretien annuel, conçu à partir de consultations avec les directions d'école et de visites annuelles dans les écoles par des équipes formées de membres du personnel du service des installations. La direction a également élaboré un plan d'entretien qui s'échelonne sur dix ans, fondé sur une enquête auprès des directions d'école. Chaque année, une équipe composée de membres du personnel du service des installations visite toutes les écoles et établit les priorités sur le plan de l'entretien. La direction met à jour le plan pluriannuel original selon ces visites dans les écoles et les commentaires des directions d'école.

La liste des projets d'entretien proposés pour l'année est soumise à l'examen de la surintendance des affaires. Celle-ci présente le plan au conseil exécutif, plan qui est ensuite approuvé par les conseillères et conseillers scolaires.

La direction a indiqué que la base de données RECAPP n'est pas mise à jour régulièrement. Le conseil scolaire a récemment mandaté une ou un superviseur de la comptabilité au service de gestion des installations pour mettre à jour la RECAPP. De

plus, le conseil scolaire ne dispose pas d'un système de planification et de suivi des activités d'entretien préventif. La direction a récemment acquis un système informatique pour l'entretien qui facilitera la planification et le suivi des activités.

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

Le service de gestion des installations a élaboré un plan de formation annuel pour le personnel de conciergerie. On y trouve des formations obligatoires ou non sur les exigences de la loi et les normes de nettoyage.

Tous les nouveaux membres du personnel de conciergerie reçoivent une formation initiale de deux semaines, suivie par une période de jumelage. Les concierges reçoivent également des formations supplémentaires sur l'utilisation de nouveaux équipements offertes par les fournisseurs. Le personnel d'entretien du conseil scolaire suit des formations régulières dans leur champ respectif, notamment les formations obligatoires.

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

La direction s'est dotée d'un système de suivi pour les équipements existants et pour son parc de camions d'entretien. Le personnel du service des installations utilise une feuille de contrôle normalisée pour les inspections régulières des camions d'entretien. Le service de gestion des installations fait aussi le suivi des principales pièces d'équipement à l'aide d'une feuille de calcul. Cette dernière est actualisée une fois en plusieurs années lors de la vérification manuelle de l'équipement. La direction procède actuellement à la mise à jour annuelle de la feuille de calcul dans le cadre du processus d'élaboration du budget.

La surveillance des dépenses budgétaires pour les fournitures de conciergerie est centralisée au siège social du conseil scolaire. Ce dernier a mis sur pied un comité d'évaluation des produits qui se rencontre annuellement. Par ailleurs, les concierges utilisent des distributeurs pour les produits d'entretien.

Systèmes de gestion, de surveillance et de soutien des projets

Le service de gestion des installations n'utilise pas d'ordres de travail officiels. La direction admet que l'absence d'un système d'ordre de travail et d'un processus qui permet de consigner, de surveiller et d'évaluer les coûts des projets empêche le conseil scolaire de veiller à l'utilisation à bon escient des ressources. Par conséquent, la direction a acquis un système en ligne de gestion de l'entretien, qui permet de générer automatiquement les ordres de travail, d'en faire le suivi et l'enregistrement, d'envoyer des alertes pour les besoins d'entretien et d'inspection, et qui fait le suivi des biens matériels du conseil scolaire et rassemble les données historiques pour la planification budgétaire.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait envisager l'amélioration de son modèle de dotation en personnel de conciergerie en tenant compte de facteurs supplémentaires comme l'utilisation des salles de classe mobiles et des installations dans le but de simplifier la dotation en personnel de conciergerie. La direction devrait également envisager d'affecter ses employés selon des horaires de travail modifiés. Le conseil scolaire devrait commencer par envisager de mener une comparaison de ses coûts de la dotation en personnel avec ceux des autres conseils scolaires.
- La direction devrait assurer la mise en œuvre d'un système en ligne de gestion de l'entretien, lequel lui permettrait, entre autres, de générer automatiquement le suivi et l'enregistrement des ordres de travail pour les installations. Le conseil scolaire devrait également tenir à jour la base de données RECAPP.

5.3 Gestion de l'énergie

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion de l'énergie et indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. Dans les cas où nous ne disposons d'aucune donnée ou que 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?
La direction 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'achat appuient les objectifs de conservation de l'énergie (p. ex., produits Energy Star®, miser sur la participation aux consortiums).	Oui

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

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
La direction présente officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.	Non
Un système complet est en place pour faire un suivi de la consommation et des dépenses budgétaires et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies.	Non
La facturation des services publics de toutes les installations du conseil scolaire est consolidée.	Non
Une technologie centralisée qui automatise la régulation et la conservation de l'énergie (p. ex., commande d'éclairage, économie d'énergie des ordinateurs) est utilisée, dans la mesure du possible.	Oui

Plan de gestion de l'énergie

La direction reconnaît l'importance de promouvoir la conservation de l'énergie, et a mis en œuvre un programme à cet effet il y a plusieurs années. Le programme est fondé sur les résultats d'une vérification de l'ensemble du système menée par des consultants externes. En 2004, la direction a présenté un plan de conservation de l'énergie au Conseil et a demandé qu'il soit financé à partir du budget de renouvellement des installations. Ressources naturelles Canada a fourni un financement supplémentaire. En 2008, le service de gestion des installations a examiné et renouvelé son plan de conservation de l'énergie en fonction de l'état du plan original et des besoins à venir du conseil scolaire. Le programme initial comprenait les éléments suivants : systèmes de contrôle automatique des bâtiments, éclairage éconergétique, joints d'étanchéité pour les portes et les fenêtres, remplacement des fenêtres et des chaudières. À la suite de la mise à jour du plan de conservation de l'énergie, la direction a insisté sur certains projets, notamment : poursuite de la mise en œuvre des systèmes de contrôle automatique des bâtiments, amélioration de l'éclairage intérieur et extérieur, remplacement des chaudières, des fenêtres et des portes, ainsi que l'acquisition d'appareils à haut rendement énergétique.

Le conseil scolaire a mis en œuvre des projets de conservation de l'énergie dans les écoles en envoyant des pochettes éducatives aux élèves et à leur famille. Deux écoles ont reçu des prix nationaux pour leur conception éconergétique. De plus, le conseil

scolaire a instauré une extinction totale des lumières les fins de semaines et les jours fériés.

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

La direction reconnaît que le conseil scolaire doit surveiller la consommation mensuelle des services publics. À l'heure actuelle, la plupart des données sur la consommation d'énergie proviennent des factures des services publics et sont entrées manuellement.

Le conseil scolaire a mis en place une technologie centralisée qui permet au personnel de surveiller et de contrôler la consommation d'énergie dans la plupart des écoles.

Le conseil scolaire ne reçoit pas de facture consolidée des services publics.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend des mesures quantifiables et qui correspond à son orientation stratégique.
- La direction devrait faire le suivi des données sur la consommation et les dépenses d'énergie dans les écoles. Le suivi et l'analyse des données de consommation d'énergie fournies par les entreprises de services permettront à la direction d'effectuer un meilleur suivi et de mieux surveiller les habitudes de consommation d'énergie pour chaque installation. Cela servira également à l'élaboration du plan de gestion de l'énergie et permettra la rédaction d'un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées.
- La direction devrait tenter d'obtenir de chaque service public une facturation consolidée pour toutes les installations du conseil scolaire.

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;
- 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 de santé et de sécurité et indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. Dans les cas où nous ne disposons d'aucune donnée ou que 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, surveillance et suivi des politiques et plans en matière de santé et de sécurité

Principales pratiques liées à la santé et à la sécurité	Preuve de l'adoption?
La tenue à jour d'un plan et de politiques de santé et de sécurité et l'élaboration de plans appropriés garantissent la conformité aux exigences prescrites par la loi en matière de santé et sécurité.	Oui
La politique relative au code de sécurité comprend des codes d'alerte correspondant à la situation et au niveau de danger et identifiant les responsabilités pour chaque service.	Oui
Le suivi des incidents de sécurité est fait par type d'incident (p. ex., biens, intrusion, etc.).	Oui
La gestion de l'exploitation suit les lignes directrices et politiques du ministère et la législation sur la sécurité dans les écoles.	Oui
Une équipe chargée de la sécurité (p. ex., PPM 144) est mise en place dans chaque école.	Oui
Le respect des normes sur la qualité de l'eau et de l'air est surveillé et les problèmes sont signalés pour que des mesures correctives soient prises.	Oui

Élaboration, surveillance et suivi des politiques et plans en matière de santé et de sécurité

Le programme du conseil scolaire en matière de santé et de sécurité au travail relève du service des ressources humaines. Le conseil scolaire est doté d'une politique et de procédures sur la santé et la sécurité au travail qui sont révisées annuellement. On y trouve les rôles et les responsabilités des différents membres du personnel du conseil scolaire.

Le conseil scolaire a également élaboré une politique et des procédures administratives relatives à la sécurité et à la violence en milieu de travail.

Les responsables des programmes du conseil scolaire sont chargés de mettre en œuvre les lignes directrices, les politiques et les lois du ministère pour des écoles saines. La direction a aussi établi des procédures administratives décrivant comment le

personnel doit réagir en cas d'anaphylaxie. On peut consulter toutes les politiques et les procédures en matière de santé du conseil scolaire sur son site Web.

Les programmes et les procédures du conseil scolaire en matière de sécurité dans les écoles sont coordonnés et supervisés par les responsables des programmes.

Le gestionnaire de l'évaluation des risques, qui relève du haut gestionnaire du service de gestion des installations et de soutien dans la nouvelle structure organisationnelle, est responsable de coordonner et de surveiller les procédures du conseil scolaire en matière de sécurité. Le conseil scolaire dispose de politiques et procédures en ce qui concerne les infractions et la vidéosurveillance. La direction a aussi élaboré un programme d'intervention d'urgence et les politiques et procédures afférentes. Une brochure explicative, comprenant un système de codes d'urgence, a été distribuée au personnel et aux élèves du conseil scolaire.

La direction assure le suivi des incidents de vandalisme et des coûts qui y sont associés.

Le service des RH supervise les normes relatives à la qualité de l'air dans le cadre de ses activités de gestion de la santé et de la sécurité au travail. Le service de gestion des installations est chargé de s'assurer de la qualité de l'air et de l'eau. Le personnel de conciergerie suit régulièrement des formations obligatoires sur les procédures pour le rinçage de l'eau.

5.5 Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations

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

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

- relever les possibilités d'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. Dans les cas où nous ne disposons d'aucune donnée ou que la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

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

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

Principales pratiques liées aux plans, aux politiques et aux modalités en matière d'immobilisations	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire tient à jour un inventaire précis de la capacité et de l'utilisation des écoles.	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
Une évaluation précise de l'état des installations fondée sur des normes du secteur (à l'aide de la méthodologie du système RECAPP) est tenue à jour.	Non

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

Le conseil scolaire a élaboré son plan d'immobilisations quinquennal et l'a présenté au ministère par le site Web du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS). Ce plan a été établi au moment où le conseil scolaire discutait avec le ministère à propos de son importante dette restante et du financement d'anciens projets d'immobilisations. Les nouveaux projets d'immobilisations inscrits dans l'actuel plan seront financés avec de nouvelles débentures, dans le cadre du financement pour les Coûts de réparation

prohibitifs. De plus, le conseil scolaire procède actuellement à l'examen de deux installations.

Le conseil scolaire a tenu compte d'une série de facteurs dans le cadre de l'élaboration du plan, y compris les prévisions d'effectifs et le processus d'examen des installations. Le plan d'immobilisations est revu et mis à jour chaque année. Les ajustements annuels du plan d'immobilisations sont soumis au Conseil.

Le plan d'immobilisations du conseil scolaire a été approuvé par les conseillères et conseillers scolaires.

Le ministère exige que le plan mentionne tous les projets, que leur financement soit garanti ou demeure incertain, pour connaître les besoins éventuels de tous les conseils scolaires pendant cette période. Le conseil scolaire présente au ministère son modèle d'analyse financière des immobilisations.

La direction a élaboré une politique et des procédures administratives pour l'examen des installations destinées aux élèves en 2007. Cette politique et ces procédures figurent sur le site Web du conseil scolaire. En outre, l'examen s'accompagne de vastes consultations publiques.

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

La direction a mentionné que tous les modules de la base de données du SIIS ont été mis à jour. Toutefois, la direction admet que les données du RECAPP ne le sont pas régulièrement. Pour corriger cette situation, elle a récemment mandaté un superviseur de la comptabilité au service de gestion des installations pour mettre à jour le système RECAPP.

Recommandations :

- Pour appuyer la planification des immobilisations, la direction devrait conserver des données exactes et à jour dans le système RECAPP.

5.6 Gestion de la construction

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

- déterminer s'il existe des processus garantissant que les conseils scolaires terminent les projets de construction à temps, dans les limites du budget et dans un souci d'économie;
- 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 de gestion de la construction et indique celles qui ont été adoptées intégralement, d'après les données obtenues. Dans les cas où nous ne disposons d'aucune donnée ou que la pratique n'avait pas été adoptée intégralement au moment de l'examen, nous avons signalé qu'il y avait place à l'amélioration par un « Non ».

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

Principales pratiques liées à la gestion de la construction	Preuve de l'adoption?
La direction utilise des conceptions économiques, des superficies au sol normalisées, la conservation d'énergie et des pratiques de construction économiques pour réduire au minimum les coûts de construction, d'entretien et de fonctionnement.	Non
La direction dispose de politiques et modalités normalisées pour rationaliser les projets de construction, notamment la comparaison avec les frais et normes de construction des autres conseils scolaires (y compris les conseils voisins).	Non

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.	Non

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

Principales pratiques liées à la gestion de la construction	Preuve de l'adoption?
La direction évalue et met à jour périodiquement la liste approuvée d'entrepreneurs, d'architectes et de professionnels, en principe tous les cinq ans.	Non

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

Le conseil scolaire a dû relever de nombreux défis lors de projets de construction, avant que le nouveau plan d'immobilisations soit soumis en 2008. L'absence de politiques et de procédures normalisées de même que les pratiques économiques liées à la construction ont entraîné des dépassements de budget et des problèmes de gestion de projets.

Pour les nouveaux projets de construction de l'actuel plan d'immobilisations, la direction compte réduire les dépenses de construction, de rénovation et les frais de fonctionnement grâce à des conceptions et des pratiques de construction économiques.

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

La direction admet que, par le passé, la gestion des projets de construction était inefficace. La dernière construction d'une école remonte à 2006, et la direction a dû relever de nombreux défis tout au long de ce projet, notamment l'absence de surveillance et de rapports à la direction et aux conseillères et conseillers scolaires. Par conséquent, le projet n'a pas pu être terminé dans les délais prévus.

La direction compte établir un processus de gestion efficace lui permettant d'assurer le suivi et le contrôle des projets de construction et de leurs coûts.

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

Le conseil scolaire ne maintient pas de liste approuvée d'entrepreneurs, d'architectes et de professionnels. Comme première mesure pour améliorer les pratiques de construction du conseil scolaire, la direction a établi des procédures pour l'acquisition de services professionnels. Selon la procédure, les services professionnels doivent faire l'objet d'un processus d'appel d'offres ou de demande de proposition au moins tous les cinq ans. Le conseil scolaire utilise un système à deux enveloppes pour s'assurer que l'évaluation n'est pas influencée par la connaissance du prix proposé par les soumissionnaires.

Recommandations :

- La direction devrait élaborer des pratiques économiques pour la conception et la construction des installations, notamment des conceptions économiques, des superficies au sol normalisées et la conservation d'énergie.
- Dans le cadre de l'élaboration de politiques et modalités normalisées pour rationaliser les projets de construction, le conseil scolaire devrait examiner les frais et normes de construction des autres conseils scolaires.
- La direction devrait établir un processus de gestion efficace lui permettant d'assurer le suivi et le contrôle des projets de construction et de leurs coûts.
- La direction devrait tenir à jour une liste approuvée d'entrepreneurs, d'architectes et de professionnels, laquelle devrait être évaluée et révisée tous les cinq ans.

Annexes

Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel

Objectifs de l'Examen opérationnel

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

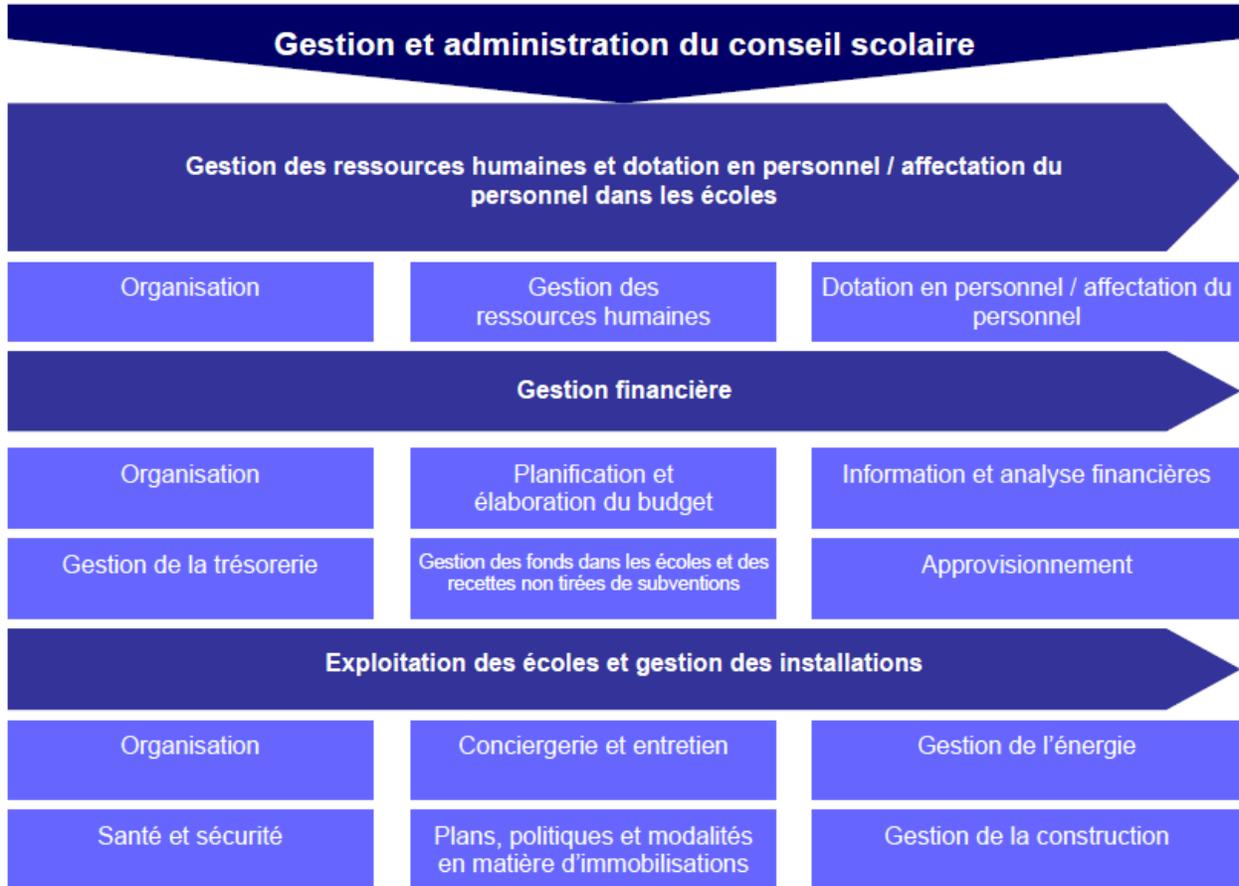
Chaque Examen opérationnel tient compte des caractéristiques et du contexte propres à chaque conseil, de manière à :

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

Portée de l'Examen opérationnel

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

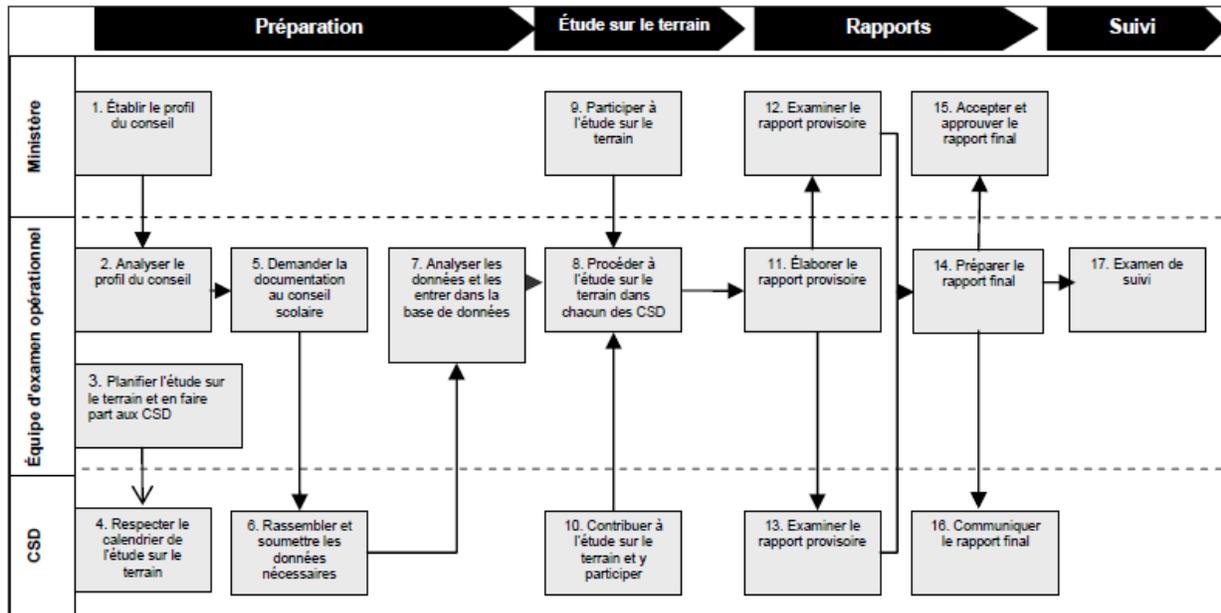
Chaque processus est examiné en fonction des activités qui le composent et de sa conformité aux principales pratiques, notamment de la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les appuie.



Méthodologie de l'Examen opérationnel

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

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



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

Phase : Planification et analyse initiales

Activité principale	Description
Fournir les renseignements généraux sur les conseils scolaires	Le ministère recueille et tient à jour une quantité considérable de données sur les conseils scolaires. L'Équipe d'examen opérationnel a élaboré une demande de données normalisée à l'intention du ministère qui permettra de fournir des renseignements généraux sur chaque conseil scolaire.
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

Activité principale	Description
	visés. L'Équipe d'examen utilise ces données pour se familiariser avec le conseil scolaire avant son étude sur le terrain.
Rassembler et soumettre la documentation requise	Après avoir reçu la demande de données, chaque conseil rassemble les données demandées. Pour ce faire, les conseils disposeront d'au moins trois semaines avant le début de l'étude sur le terrain.
Analyser les données et les entrer dans la base de données	L'Équipe d'examen analyse les données fournies par chacun des conseils et ajoute les résultats à une base de données du service 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	On procédera à l'étude sur le terrain dans chacun des conseils scolaires en suivant le calendrier d'examen convenu. L'étude sur le terrain devrait prendre entre cinq et dix jours, selon la taille du conseil.
Participer à l'étude sur le terrain	Le personnel du ministère aide l'Équipe d'examen à mener l'étude sur le terrain de façon à assurer la continuité et le transfert de connaissances relativement aux opérations du conseil scolaire.
Contribuer à l'étude sur le terrain et y participer	Le personnel du conseil participe à l'étude sur le terrain. Le nombre de participants varie en fonction de la taille du conseil scolaire.

Phase : Rapports

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

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

Phase : Suivi

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

L'Équipe d'examen opérationnel

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

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



Limites de l'Examen

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

Annexe B : Résumé des recommandations

Gestion et administration du conseil scolaire

N°	Recommandation
1.	Le conseil scolaire devrait finaliser son modèle de gouvernance en délimitant clairement la répartition des tâches entre les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation. Le processus de gouvernance, y compris la délimitation claire des tâches et des responsabilités, devrait être précisé dans les politiques du Conseil.
2.	Le Conseil devrait veiller à ce que les priorités, particulièrement en ce qui concerne la gouvernance, soient clairement établies pour l'élaboration des politiques du Conseil et que toutes les politiques soient évaluées conformément au cycle prévu.
3.	Le conseil scolaire s'est doté de processus informels de planification et de programmes de perfectionnement des employés pour assurer le transfert du leadership et soutenir la planification de la relève à tous les niveaux de l'administration. Cependant, le conseil scolaire devrait élaborer un plan de relève officiel pour gérer les départs des principaux membres du personnel.

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

N°	Recommandation
4.	La direction devrait instaurer des procédures disciplinaires officielles pour tout le personnel enseignant et non enseignant. Il faudrait rendre officielles les pratiques disciplinaires progressives actuelles et les communiquer à tous les membres du personnel.
5.	Le secteur devrait élaborer un programme complet de gestion de l'assiduité, comprenant notamment des politiques et des procédures visant à régler les problèmes concernant certains types d'absentéisme. Cette façon de faire permettrait au conseil scolaire d'avoir une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité, comprenant un renforcement positif des employés, et des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés.
6.	Le service des RH devrait rédiger périodiquement des rapports sur l'efficacité des processus/programmes de gestion de l'assiduité à l'intention des cadres supérieurs et du conseil scolaire.
7.	La direction devrait effectuer régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurances se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.
8.	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.
9.	La direction devrait mener des entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues permettraient d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis.

N°	Recommandation
10.	La direction devrait comparer ses dépenses de dotation en personnel et son modèle de financement à ceux de conseils scolaires semblables pour assurer une utilisation efficace des ressources.

Gestion financière

N°	Recommandation
11.	Les rapports financiers intermédiaires devraient être améliorés par l'ajout d'explications sur les écarts et une prévision des dépenses pour chaque catégorie en fonction des données historiques ou, concernant les salaires et les avantages sociaux, le nombre de membres du personnel et de paies traitées à ce jour.
12.	La direction et le conseil scolaire devraient mettre en place une fonction de vérification interne. La direction pourrait commencer par déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat, ainsi que le coût annuel estimatif de chacune des options.
13.	Dans le cadre du mandat du vérificateur interne, le conseil scolaire devrait établir et documenter les plans de vérification. La direction devrait faire un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prendre des mesures à ce propos.
14.	Le comité de vérification devrait être élargi pour inclure au moins deux membres externes, qui ont une expérience et un titre professionnel approprié, pour agir en tant que consultant et contribuer à l'efficacité du comité.
15.	La direction devrait s'assurer que tous les rapports financiers sont remplis et déposés conformément aux échéances établies.
16.	Le conseil scolaire devrait veiller à ce que les vérificateurs externes fournissent un rapport contenant les conclusions de la vérification, et que la direction assure un suivi de toutes les recommandations.
17.	Même si le conseil scolaire n'a pour l'instant aucun investissement, la direction devrait considérer l'élaboration d'une politique d'investissement et communiquer régulièrement au conseil les résultats des activités d'investissement.
18.	Le conseil scolaire devrait comparer périodiquement ses conditions bancaires à celles de conseils scolaires de taille semblable.
19.	La direction devrait lancer un appel d'offres pour ses services bancaires avec pour objectif de consolider toutes ses activités de gestion de l'encaisse dans une seule institution financière.
20.	La direction devrait envisager la mise en œuvre du paiement électronique et d'un système d'inscription pour les permis d'utilisation des locaux et l'éducation permanente. Ainsi, la direction devrait continuer d'évaluer les solutions existantes dans les municipalités de la région et les autres conseils scolaires.
21.	La direction devrait envisager de mettre en œuvre une interface électronique pour passer des commandes aux fournisseurs, en effectuer le traitement et en faire le paiement.
22.	La direction devrait mettre en œuvre le transfert électronique de fonds (TEF) pour payer ses fournisseurs. L'utilisation du TEF accroîtrait l'efficacité en simplifiant et en automatisant le processus de paiement.

Exploitation des écoles et gestion des installations

N°	Recommandation
23.	La direction du service de gestion des installations devrait élaborer un plan de service annuel qui corresponde aux objectifs décrits dans le plan opérationnel annuel du conseil scolaire. Ce plan devrait comprendre des objectifs mesurables et des échéanciers précis et attribuer des responsabilités pour ses activités fondamentales. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.
24.	Le conseil scolaire devrait envisager l'amélioration de son modèle de dotation en personnel de conciergerie en tenant compte de facteurs supplémentaires comme l'utilisation des salles de classe mobiles et des installations dans le but de simplifier la dotation en personnel de conciergerie. La direction devrait également envisager d'affecter ses employés selon des horaires de travail modifiés. Le conseil scolaire devrait commencer par envisager de mener une comparaison de ses coûts de la dotation en personnel avec ceux des autres conseils scolaires.
25.	La direction devrait assurer la mise en œuvre d'un système en ligne de gestion de l'entretien, lequel lui permettrait entre autres, de générer automatiquement le suivi et l'enregistrement des ordres de travail pour les installations. Le conseil scolaire devrait également tenir à jour la base de données RECAPP.
26.	Le conseil scolaire devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend des mesures quantifiables et qui correspond à son orientation stratégique.
27.	La direction devrait faire le suivi des données sur la consommation et les dépenses d'énergie dans les écoles. Le suivi et l'analyse des données de consommation d'énergie fournies par les entreprises de services permettront à la direction d'effectuer un meilleur suivi et de mieux surveiller les habitudes de consommation d'énergie pour chaque installation. Cela servira également à l'élaboration du plan de gestion de l'énergie et permettra la rédaction d'un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées.
28.	La direction devrait tenter d'obtenir de chaque service public une facturation consolidée pour toutes les installations du conseil scolaire.
29.	Pour appuyer la planification des immobilisations, la direction devrait conserver des données exactes et à jour dans le système RECAPP.
30.	La direction devrait élaborer des pratiques économiques pour la conception et la construction des installations, notamment des conceptions économiques, des superficies au sol normalisées, et la conservation d'énergie.
31.	Dans le cadre de l'élaboration de politiques et modalités normalisées pour rationaliser les projets de construction, le conseil scolaire devrait examiner les frais et normes de construction des autres conseils scolaires.
32.	La direction devrait établir un processus de gestion efficace lui permettant d'assurer le suivi et le contrôle des projets de construction et de leurs coûts.
33.	La direction devrait tenir à jour une liste approuvée d'entrepreneurs, d'architectes et de professionnels, laquelle devrait être évaluée et révisée tous les cinq ans.