

**Ministère de l'Éducation**

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

**Juin 2008**

## Table des matières

<b>Résumé .....</b>	<b>1</b>
Introduction .....	1
Gouvernance et administration du conseil scolaire .....	1
Recommandations : .....	3
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles .....	3
Recommandations : .....	4
Gestion financière .....	5
Recommandations : .....	6
Exploitation des écoles et gestion des installations .....	7
Recommandations : .....	8
<b>1. Contexte et aperçu .....</b>	<b>9</b>
1.1 Profil et structure du conseil scolaire .....	9
1.2 Principales priorités du conseil scolaire .....	10
1.3 Rendement des élèves .....	11
1.4 Sommaire financier .....	12
1.5 Statistiques clés du conseil scolaire .....	14
<b>2. Gouvernance et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations .....</b>	<b>17</b>
Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités .....	18
Processus décisionnel .....	19
Structure organisationnelle et responsabilisation .....	20
Mobilisation des intervenants .....	21
Recommandations : .....	22
<b>3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles – Conclusions et recommandations .....</b>	<b>23</b>
3.1 Organisation .....	23
Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités .....	24
Structure organisationnelle et responsabilisation .....	25
Surveillance et communication des politiques .....	26
3.2 Gestion des ressources humaines .....	26
Processus et programmes de gestion des présences .....	28

	Relations de travail .....	29
	Recrutement du personnel.....	30
	Gestion des données sur les ressources humaines et la paie .....	30
	Processus d'évaluation du rendement des employés.....	31
	Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire .....	33
	Suivi de la satisfaction du personnel.....	34
	Recommandations :.....	35
3.3	Dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles .....	35
	Planification et processus annuels de dotation en personnel et d'affectation du personnel dans les écoles .....	36
	Surveillance de l'affectation du personnel et présentation de rapports à cet égard.....	37
	Comparaison des coûts à ceux d'autres conseils et au financement.....	38
<b>4.</b>	<b>Gestion financière – Conclusions et recommandations .....</b>	<b>39</b>
4.1	Organisation des finances .....	39
	Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités.....	40
	Structure organisationnelle et responsabilisation.....	41
	Surveillance et communication des politiques .....	41
	Recommandation :.....	41
4.2	Planification et élaboration du budget.....	42
	Processus d'établissement annuel du budget.....	43
	Association des prévisions de l'effectif à l'élaboration du budget .....	44
	Détermination des risques et des stratégies d'atténuation.....	44
4.3	Information et analyse financières .....	45
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière .....	46
	Responsabilité des rapports financiers provisoires .....	46
	Vérification interne .....	47
	Comité de vérification .....	48
	Recommandations :.....	49
4.4	Gestion de la trésorerie.....	50
	Gestion de l'encaisse et des placements.....	51
	Recommandation :.....	51
4.5	Gestion des revenus non tirés de subventions .....	52

	Politiques de soutien aux revenus non tirés de subventions.....	53
	Technologie de soutien à l'inscription et à la collecte des revenus.....	53
	Procédures de suivi de l'ensemble des revenus non tirés de subventions	54
	Gestion des subventions pour d'autres programmes d'enseignement (APE)	54
4.6	Approvisionnement .....	54
	Politiques et méthodes d'approvisionnement.....	56
	Participation à des consortiums d'achat pour réduire les coûts d'acquisition	57
	Niveaux hiérarchiques de l'approvisionnement.....	57
	Politiques et méthodes relatives à l'utilisation des cartes d'achat et des	
	cartes de crédit professionnelles.....	58
	Comptabilité relative à l'intégralité du cycle d'approvisionnement et de	
	paiement.....	59
	Utilisation des transferts électroniques de fonds pour accroître l'efficacité	60
	Recommandations : .....	60
<b>5.</b>	<b>Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et</b>	
	<b>recommandations .....</b>	<b>61</b>
5.1	Organisation .....	61
	Définition et présentation des objectifs et des priorités annuels .....	62
	Structure organisationnelle et responsabilisation.....	63
	Surveillance et communication des politiques .....	64
	Recommandation : .....	64
5.2	Conciergerie et entretien.....	64
	Le modèle de dotation en personnel appuie les normes d'entretien et de	
	nettoyage établies par le conseil scolaire .....	66
	Élaboration d'un plan d'entretien annuel et pluriannuel .....	67
	Formation qui favorise le perfectionnement des compétences et la sécurité	
	.....	68
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien .....	68
	Gestion de projet, surveillance et systèmes de soutien .....	68
	Recommandation : .....	69
5.3	Gestion de l'énergie .....	70
	Plan de gestion de l'énergie.....	71

	Suivi de la conservation de l'énergie et présentation de rapports à cet égard.....	72
	Recommandation :.....	72
5.4	Santé et sécurité.....	72
	Élaboration, surveillance et suivi des politiques et des plans de santé et de sécurité .....	73
5.5	Plans, politiques et méthodes en matière d'immobilisations .....	74
	Élaboration de plans d'immobilisations annuels et pluriannuels .....	75
	Surveillance et mise à jour continues des données appuyant les plans d'immobilisations.....	76
5.6	Gestion de la construction .....	77
	Pratiques efficaces en matière de conception et de construction des installations .....	78
	Surveillance de l'avancement des projets de construction et présentation de rapports à cet égard.....	79
	Mise à jour des fournisseurs de services professionnels agréés .....	79
<b>Annexes</b>	<b>.....</b>	<b>80</b>
	Annexe A : Vue d'ensemble de l'examen opérationnel.....	80
	Objectifs de l'examen opérationnel .....	80
	Portée de l'examen opérationnel .....	80
	Aperçu de la démarche d'examen opérationnel.....	81
	Équipe d'examen opérationnel .....	84
	Limites de l'examen .....	84
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	86

## Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'examen opérationnel du Durham Catholic District School Board formulées par l'Équipe d'examen opérationnel formée de consultants externes de Deloitte & Touche s.r.l. et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'examen opérationnel, qui a commencé le 21 janvier 2008, a duré quatre 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 les partageant. 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 gouvernance 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 a mis en œuvre les pratiques exemplaires énoncées dans le Guide d'examen opérationnel 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 une vue d'ensemble de la portée et de la méthodologie de l'examen opérationnel.

Pendant l'examen, on a constaté que le conseil était bien géré puisqu'un nombre important de pratiques exemplaires avaient été adoptées dans tous les domaines fonctionnels étudiés. 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.

## Gouvernance et administration du conseil scolaire

La structure de gouvernance du conseil scolaire est appuyée par un groupe de conseillères et de conseillers scolaires chevronnés et expérimentés, déterminés à assurer le fonctionnement efficace du conseil scolaire. Les conseillères et les conseillers scolaires entretiennent une relation positive avec le directeur de l'éducation

et la haute direction. Ils établissent et soutiennent les politiques alors que l'équipe de mise en œuvre élabore et met en place les plans et les procédures qui permettent d'assurer le respect des politiques et la mise en œuvre des orientations stratégiques du conseil scolaire.

Le document sur les orientations stratégiques du conseil scolaire est essentiel; il permet à la direction d'établir et d'harmoniser les priorités et les plans d'action de chaque service et de produire des rapports à ce sujet. Le conseil scolaire a élaboré *The Road to Student Success* (en route vers la réussite des élèves), un document pluriannuel stratégique (2006 à 2009) particulièrement axé sur l'apprentissage des élèves et la pédagogie. Ce document se fonde sur un examen approfondi des résultats en matière de rendement des élèves et des consultations avec les groupes d'employés, le clergé et les parents. Voici les trois principales priorités du conseil scolaire :

- Encourager un leadership fondé sur la foi;
- Stimuler le leadership pédagogique;
- Renforcer la capacité organisationnelle et administrative.

Il convient notamment de souligner l'engagement du conseil scolaire d'offrir un milieu scolaire inclusif, que l'on remarque par sa volonté de créer une culture qui reconnaît les styles d'apprentissage de tous les élèves en offrant des programmes qui répondent efficacement à leurs besoins et en privilégiant une approche propice à l'apprentissage de la littératie et de la numératie. La haute direction croit que l'importance accordée à la reconnaissance des styles d'apprentissage diversifiés de tous les élèves a contribué à la récente amélioration du rendement des élèves et des résultats de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation de l'Ontario (OQRE).

Le conseil scolaire a procédé à de récents changements au sein de son équipe de leadership, avec la nomination d'un nouveau directeur de l'éducation, qui est entré en fonction en septembre 2007. Le nouveau directeur de l'éducation entretient depuis longtemps des rapports avec le conseil scolaire, au sein duquel il a occupé différents postes. L'autre nouveau membre de la table de la haute direction est le surintendant des affaires, qui a également travaillé au sein du conseil scolaire pendant plusieurs années.

La relation de travail étroite qu'entretiennent le directeur de l'éducation et les conseillères et les conseillers scolaires contribue à l'atteinte des objectifs et des priorités du conseil scolaire. La relation de travail entre le directeur de l'éducation actuel et les conseillères et les conseillers scolaires est positive, et le modèle de gouvernance générale semble fonctionner efficacement. Le directeur rencontre régulièrement les conseillères et les conseillers scolaires pour les informer des principaux développements administratifs.

## Recommandations :

- Le conseil scolaire élabore actuellement un « plan d'amélioration du conseil scolaire » détaillé pour établir un lien entre le document *The Road to Student Success* et les plans élaborés par les différents services. Le conseil scolaire devrait poursuivre cette importante initiative, qui donnera un bon aperçu du rendement du conseil scolaire quant à ses priorités stratégiques.
- Pour favoriser davantage la relation efficace et positive entre les conseillères et les conseillers scolaires et la direction, le conseil scolaire devrait rédiger un document qui définirait les rôles et responsabilités des conseillères et des conseillers scolaires et du directeur de l'éducation.

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

De façon générale, le service des ressources humaines (RH) a fait preuve d'un bon degré d'efficacité opérationnelle. Il a mis en œuvre un grand nombre de pratiques exemplaires, dont les suivantes :

- Les objectifs et le plan annuel du service des RH cadrent avec les orientations stratégiques du conseil scolaire. Le service encourage les membres du personnel à participer à toutes les étapes de l'élaboration des priorités stratégiques et utilise des outils et des gabarits visuels pour mettre en place des plans opérationnels annuels dont les résultats et la prise en charge sont mesurables.
- Le conseil scolaire a négocié sept différentes conventions collectives avec ses agents de négociation, avec qui il entretient de bonnes relations de travail. On a observé une diminution du nombre de griefs présentés en facilitant la résolution informelle des différends. Les rencontres régulières du comité patronal-syndical ont également contribué à la résolution des différends en temps opportun.
- Le service des RH a établi des politiques et des procédures relatives à la mise en œuvre d'évaluations du rendement pour tous les membres du personnel du conseil scolaire. Le service des RH, en collaboration avec les autres services administratifs, met en place une initiative majeure visant à établir des normes de service pour tout le personnel de soutien et de gestion. Par la suite, on élaborera des programmes de formation ainsi que des politiques et des procédures révisées sur l'évaluation du rendement des employés qui tiendront compte des nouvelles normes de service. Cette initiative sera élaborée et mise en œuvre d'ici septembre 2009.

- Dans les écoles, les directrices et les directeurs ont été officiellement nommés gestionnaires d'établissement. Cette méthode de gestion décentralisée a permis aux directrices et aux directeurs d'école de jouir d'une plus grande autonomie et d'assumer davantage de responsabilités quant à l'administration et à la surveillance des activités quotidiennes.
- Le conseil scolaire a mis sur pied un comité de perfectionnement du personnel responsable de la formation continue. Le comité élabore un plan d'apprentissage annuel et un plan d'évaluation des besoins qui mettent l'accent sur les compétences spécialisées relatives à un poste, les compétences générales et la formation sur l'avancement professionnel.
- Le service a établi des méthodes et des feuilles de calcul détaillées et appropriées pour déterminer l'affectation du personnel. Des renseignements utiles sur les processus d'affectation du personnel ont permis de faire des prévisions de l'effectif pour chaque école et pour chaque classe. Ces prévisions sont fondées sur les tendances observées dans le conseil scolaire, les analyses de l'environnement et les données locales pour chaque école fournies par les directrices et les directeurs d'école.
- Le service élabore actuellement un « programme d'encouragement à l'assiduité » et en est à la dernière étape de consultation avant de le présenter au conseil scolaire aux fins d'approbation.

### **Recommandations :**

- Le conseil scolaire devrait mettre la touche finale à son programme complet d'encouragement à l'assiduité et procéder à sa mise en oeuvre.
- Le comité de coordination relatif à la gestion du plan stratégique élabore des normes de service, des cadres de perfectionnement et de formation du personnel et des politiques et procédures destinées à l'ensemble du personnel de soutien. Le conseil scolaire devrait poursuivre cette importante initiative afin d'assurer l'uniformité, l'intégration et la transparence de tous les processus d'évaluation du personnel non enseignant.
- Le conseil scolaire devrait élargir la portée des enquêtes sur l'attitude du personnel, c'est-à-dire faire participer tous les employés en effectuant périodiquement des enquêtes sur le personnel et des entrevues de fin d'emploi. Ces enquêtes contribueront à l'amélioration de la communication et permettront de recueillir des commentaires pour l'élaboration des plans de perfectionnement professionnel et de la politique en matière de RH.

## Gestion financière

Le service des finances a obtenu des résultats positifs grâce à la mise en œuvre de bon nombre de pratiques exemplaires :

- Le service des finances a mis en place un processus de planification budgétaire annuelle transparent qui est communiqué clairement et qui tient compte des commentaires de tous les intervenants clés.
- La direction adopte une démarche descendante et ascendante dans l'élaboration des prévisions de l'effectif en utilisant des données démographiques d'ensemble, des prévisions pluriannuelles et des renseignements sur la planification régionale combinés à des données locales sur les écoles.
- Le conseil scolaire participe à un consortium sur le transport et à plusieurs autres consortiums pour l'achat d'électricité, de gaz naturel, de services postaux et de carburant.
- Le service des finances a consolidé ses activités de gestion de la trésorerie dans une seule institution financière et examine activement les conditions bancaires pour favoriser les négociations avec les banques.

Dans l'optique du financement, le conseil scolaire a pris des décisions bien mûries en matière de programmes à l'intention des élèves, qui ont été financés par les réserves de sa caisse. Comme ces réserves sont pratiquement épuisées, le conseil scolaire réévalue ces activités afin de s'assurer qu'il peut atteindre l'équilibre budgétaire dans un avenir rapproché.

Parmi les autres conclusions importantes de l'examen de la gestion financière, mentionnons l'utilisation par le conseil d'un système financier hébergé et pris en charge par le Durham District School Board. Bien que le partage du système financier soit une pratique exemplaire dans le secteur des conseils scolaires, bon nombre d'autres conseils utilisent des applications financières fonctionnant sous des plateformes plus modernes que l'AS400. Le conseil scolaire doit procéder à l'analyse coûts-avantages de ses besoins en matière de système financier et explorer la possibilité d'avoir recours à un autre système. Cette initiative pourrait être mise en œuvre en collaboration avec le Durham DSB.

Bien que la direction ait déclaré que les conseillères et les conseillers scolaires étaient actuellement satisfaits de l'information financière des rapports mensuels et bimensuels qu'ils reçoivent, il serait possible de faire une analyse plus approfondie de ces rapports afin d'en étendre la portée.

## Recommandations :

- Le service des finances devrait élaborer un plan d'activités annuel du service qui préciserait les objectifs, les échéanciers et les responsables désignés des orientations stratégiques. Ce plan annuel devrait faire partie intégrante du plan annuel du conseil scolaire et s'harmoniser avec les orientations stratégiques générales du conseil.
- Le conseil scolaire devrait effectuer une évaluation des besoins ainsi qu'une analyse coûts-avantages de la transition vers une nouvelle application financière offrant des capacités telles que le triple rapprochement automatique (bon de commande, reçu, facture) et une meilleure communication de l'information financière. Cela comprendrait des discussions avec le Durham DSB afin de déterminer si une évaluation conjointe pourrait être menée.
- Le personnel des finances devrait présenter des rapports provisoires plus détaillés, comme on le suggère à la section 4.3 du présent rapport. Cela permettrait de mieux comprendre l'information financière concernant les résultats depuis le début de l'année.
- La direction et le conseil scolaire devraient établir une fonction de vérification interne. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et les coûts annuels estimatifs de chacune d'elles. L'évaluation proactive des besoins et des coûts par la direction constituerait une première étape utile.
- La direction et le conseil scolaire devraient créer un comité de vérification. Le comité de vérification compterait au moins deux membres externes qui agiraient à titre de conseillers et contribueraient à l'obligation du comité de rendre des comptes.
- Le conseil scolaire devrait élaborer et mettre en œuvre une politique d'investissement conforme à la *Loi sur l'éducation*.
- Le conseil devrait réévaluer la distribution des cartes d'achat et les limites d'achat de celles-ci. Les cartes devraient être restreintes au personnel des écoles et du conseil scolaire afin de réduire le nombre de transactions de faible valeur.
- Le conseil scolaire devrait examiner le décalage actuel entre les limites des bons de commande et les limites de transaction des cartes d'achat. Une analyse des transactions et des dépenses permettrait de cerner les occasions d'augmenter les limites des bons de commande et de promouvoir l'utilisation des cartes d'achat pour les acquisitions de faible valeur.

- Le personnel des finances devrait instaurer les paiements par transfert électronique de fonds (TEF) pour tous les fournisseurs concernés afin d'accroître l'efficacité et de réduire le risque que les paiements soient altérés avant la compensation bancaire.

## **Exploitation des écoles et gestion des installations**

Le service de gestion des installations dispose d'un grand nombre de pratiques exemplaires dans l'exécution de ses activités de conciergerie et d'entretien. Il convient de souligner les pratiques suivantes :

- Le service de gestion des installations a adopté des normes de nettoyage et publié un guide de conciergerie pour assurer l'application de ces normes.
- Le service de gestion des installations dispose d'un programme annuel de réfection des immobilisations visant à planifier les améliorations annuelles en matière d'entretien, d'accessibilité des installations et de sécurité. Cette initiative permet de faire en sorte que les écoles demeurent en bon état afin de favoriser l'apprentissage des élèves.
- Le service dispose d'un modèle bien défini d'affectation des concierges qui appuie l'attribution équitable des ressources dans ses écoles.
- Le conseil scolaire a établi un programme de formation qui permet le perfectionnement continu des compétences du personnel d'entretien et de conciergerie au sein du conseil et qui aborde les nouvelles questions de réglementation.
- Le conseil installe des systèmes de contrôle automatique des bâtiments dans dix écoles et procède à la mise à niveau de ces systèmes dans quatorze écoles. Le conseil a également embauché un technicien en contrôles pour réduire les coûts et le recours aux fournisseurs externes.
- Le conseil scolaire fait la promotion du programme EcoSchools dans l'ensemble de ses écoles, bureaux et installations afin de soutenir et de tirer davantage parti des pratiques environnementales existantes. Un comité EcoSchool a été formé pour promouvoir et encourager le programme dans toutes les écoles en mettant l'accent sur les économies de coûts et « l'image de marque environnementale » des écoles.

Dans l'ensemble, le niveau de service du service de gestion des installations est suffisant pour répondre aux besoins du conseil scolaire et des élèves. De façon générale, les aspects à améliorer comprennent une officialisation accrue et un

élargissement des pratiques de planification existantes pour favoriser une vision à long terme.

**Recommandations :**

- Le service de gestion des installations devrait élargir ses objectifs de planification stratégique dans un plan d'activités annuel du service qui décrirait les objectifs annuels et intégrerait les mesures et les responsabilités en matière de rendement. Ce plan annuel devrait faire partie intégrante du plan annuel du conseil scolaire et s'harmoniser avec les orientations stratégiques générales du conseil.
- La direction devrait créer un plan pluriannuel des travaux d'entretien préventifs/majeurs et de réfection des installations qui comprendrait le financement disponible pour l'appuyer. Ce plan permettrait de prévoir clairement les besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années.
- Bien que le conseil scolaire dispose d'un plan annuel bien structuré en matière d'économie d'énergie, la direction devrait élaborer un plan pluriannuel d'économie d'énergie qui établirait des objectifs à long terme et déterminerait les initiatives et le financement nécessaires.

## 1. Contexte et aperçu

### 1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le Durham Catholic District School Board offre un enseignement élémentaire et secondaire à environ 24 000 élèves répartis dans 44 écoles élémentaires, sept écoles secondaires, un centre d'éducation aux adultes et un centre d'éducation permanente. Le territoire desservi comprend les régions de Pickering, d'Ajax, de Whitby, d'Oshawa, de Brooklin et de North Durham. Bien que 30 % de ses écoles aient été construites dans les 20 dernières années, le conseil est aussi fier de ses écoles du patrimoine, comme la St. Gregory Catholic School, qui a été construite en 1859.

L'effectif global du conseil scolaire a chuté d'environ 1 040 élèves depuis 2002-2003, une baisse d'environ 4,2 %. On a constaté une baisse d'environ 2 000 élèves au niveau élémentaire, soit environ 12 %, tandis que l'effectif des écoles secondaires a augmenté d'environ 975 élèves ou 12 %. La tendance pour l'année scolaire 2008-2009 est une diminution nette de 850 élèves. Cette tendance est observée dans la majorité des conseils scolaires de l'Ontario. La direction et le conseil scolaire élaborent des stratégies pour se pencher sur les répercussions de cette diminution sur les installations, les programmes et les services.

Les tableaux suivants présentent l'administration principale du conseil scolaire :

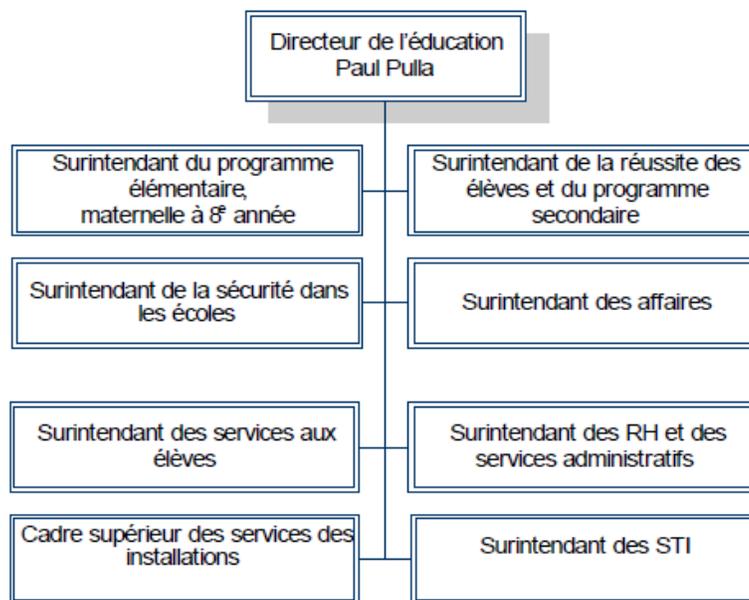


Figure 1

## 1.2 Principales priorités du conseil scolaire

Le conseil scolaire a mis en place un plan stratégique de trois ans, *The Road to Student Success* (2006-2009), en consultation avec le personnel, le clergé et l'ensemble de la collectivité afin de définir sa mission et sa vision en tant que système d'écoles catholiques. Le plan, qui a été approuvé par les conseillères et les conseillers scolaires, est axé sur le développement continu d'une communauté d'apprentissage catholique en mesure d'offrir une éducation catholique à tous les élèves. Voici les trois domaines d'intérêts et les orientations stratégiques qui s'y rapportent :

- Encourager un leadership fondé sur la foi :
  - Enseignement de la foi –élaborer et mettre en œuvre des programmes pour permettre au personnel et aux élèves de grandir dans leur foi et leur désir d'aider les autres.
- Stimuler le leadership pédagogique :
  - Cheminements des élèves – améliorer les possibilités de cheminement des élèves ou en explorer de nouvelles en créant une culture qui reconnaît les styles d'apprentissage de tous les élèves et offre des programmes qui répondent efficacement aux intérêts et aux besoins des élèves.
  - Littératie – élaborer et mettre en œuvre des programmes complets qui répondent aux besoins des élèves et offrent une approche équilibrée du développement de la littératie.
  - Numératie – développer la numératie de tous les élèves au moyen de stratégies d'enseignement et d'évaluation ciblées.
- Renforcer la capacité organisationnelle et administrative :
  - Améliorer la qualité des services pour appuyer le travail des directrices et des directeurs d'école et celui des écoles.
  - Améliorer les services des ressources humaines et du perfectionnement professionnel.
  - Gérer les besoins en matière d'infrastructure à l'heure actuelle et à l'avenir.
  - Améliorer la gouvernance, la gestion financière, l'obligation de rendre des comptes et le contrôle.

Le conseil scolaire a associé des orientations et des priorités précises à chacun de ses domaines d'intérêts stratégiques. Ces priorités sont à leur tour complétées par les résultats prévus, qui seront utilisés pour mesurer les progrès.

Ces priorités et ces nouvelles initiatives du conseil scolaire pour l'année à venir sont précisées et intégrées dans le processus budgétaire chaque année. Le processus d'établissement du budget annuel est entamé par la directrice ou le directeur de l'éducation et la haute direction. Ce processus comprend un examen des objectifs des écoles et des services, de même qu'une analyse des écarts par rapport au budget de l'année précédente et des estimations de coût. On procède ensuite à l'examen détaillé des subventions ministérielles offertes pour évaluer les critères de financement et les harmoniser avec les priorités et les initiatives proposées dans le plan annuel.

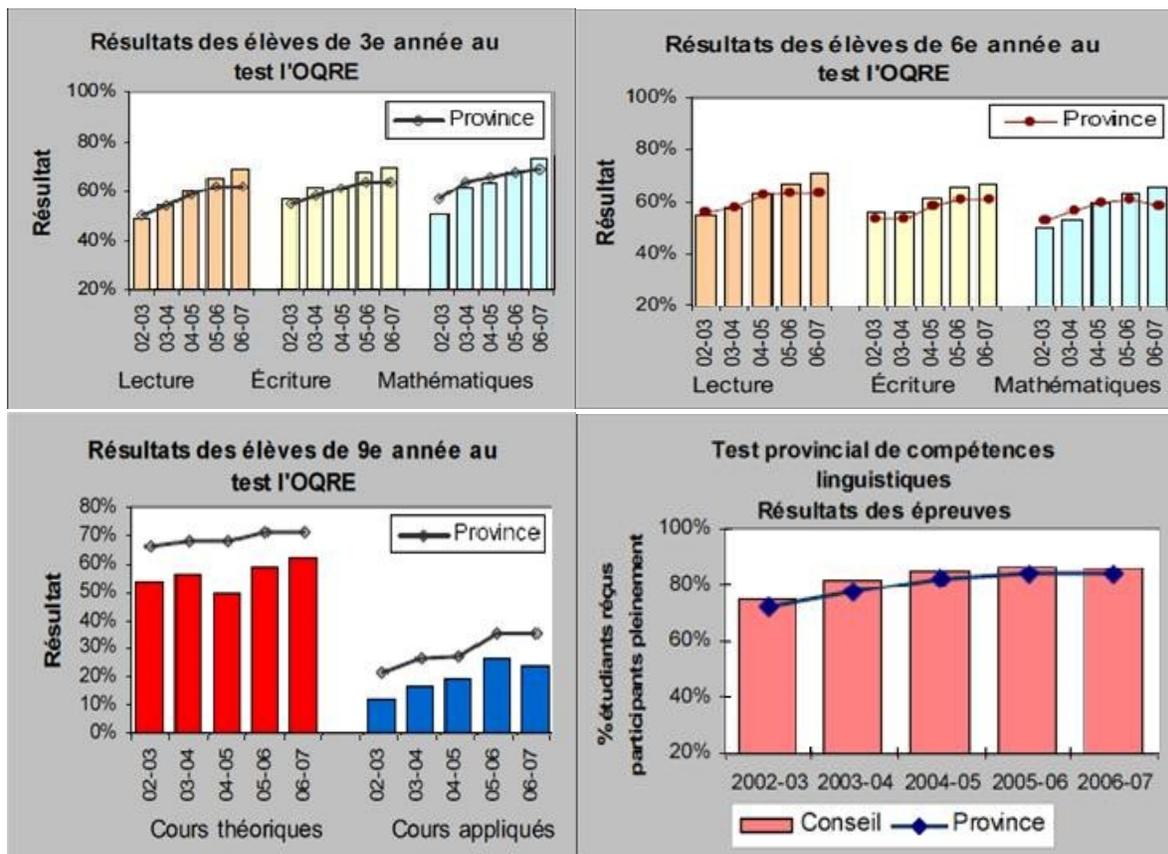
La direction élabore actuellement un plan annuel qui permettra l'intégration efficace des plans des différents services à ceux du conseil scolaire. La directrice ou le directeur compte présenter un rapport annuel qui comparera les réalisations du conseil scolaire en cours d'année aux objectifs du plan.

### **1.3 Rendement des élèves**

Le conseil scolaire a élaboré des stratégies axées sur l'enseignement et l'évaluation pour améliorer le rendement des élèves. Cela est évident à la lecture des résultats de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) des élèves de 3<sup>e</sup> et de 6<sup>e</sup> années qui continuent d'indiquer une croissance positive et de surpasser la moyenne provinciale. Tous les membres du personnel enseignant ont suivi une formation sur l'enseignement de la littératie et ont eu recours à des formateurs en milieu de travail pour améliorer leurs pratiques d'enseignement et leurs méthodes d'évaluation des élèves. Le conseil scolaire a créé un poste de perfectionnement professionnel qui met l'accent sur l'initiative Itinéraires favorisant la réussite du ministère de l'Éducation. Il utilise également des outils d'évaluation comme PM benchmarks et CASI pour améliorer les compétences en lecture des élèves.

Le conseil scolaire a aussi constaté une amélioration importante des résultats de l'OQRE de 9<sup>e</sup> année et il attribue ce succès à la première phase de son plan stratégique visant à améliorer les compétences en numératie de tous les élèves. Le plan prévoit entre autres la création d'équipes d'apprentissage de la numératie et de liens entre les enseignantes et les enseignants de mathématiques des paliers élémentaire et secondaire afin de faciliter la transition des élèves et de favoriser leur réussite. Les membres du personnel enseignant ont reçu des ressources pédagogiques et du matériel professionnel. Ils utilisent également des programmes de recherche en fonction des données tels que « First Steps in Math » afin de mettre au point des outils d'évaluation formative qui permettent de déterminer les besoins des élèves. Les

tableaux suivants illustrent les résultats du conseil scolaire au cours des cinq dernières années.



### 1.4 Sommaire financier

Le conseil scolaire a présenté un budget équilibré au cours des nombreuses dernières années, grâce à l'utilisation intensive de ses réserves. On a dû prendre environ 7,3 millions de dollars en réserve pour équilibrer le budget 2005-2006, et environ 8,4 millions de dollars pour équilibrer le budget 2006-2007.

L'équilibre budgétaire prévu pour l'exercice 2007-2008 a été atteint grâce à des réserves de 4,8 millions de dollars et des réductions de dépenses au niveau de l'administration des écoles, du personnel enseignant et du perfectionnement professionnel. Le solde prévu des réserves de fonctionnement du conseil scolaire en date du 31 août 2008 s'élève à environ 1,3 million de dollars.

L'incidence de la baisse des effectifs et des dépenses du conseil scolaire en matière d'éducation de l'enfance en difficulté (qui surpassent la subvention accordée d'environ 4,6 millions de dollars comparativement à la position d'équilibre de 2003-2004) représente un défi permanent pour le conseil scolaire en termes d'équilibre budgétaire. Le conseil scolaire a bel et bien réduit ses dépenses en matière d'éducation de

l'enfance en difficulté en 2007-2008 dans le cadre de ses réductions prévues. Le conseil scolaire doit faire des rajustements dans les autres secteurs de dépenses afin de continuer d'affecter les fonds prioritaires aux programmes et services offerts aux élèves.

L'administration principale a établi des prévisions préliminaires pour 2008-2009 et a dégagé un certain nombre d'options que le conseil scolaire devra examiner afin d'atteindre l'équilibre budgétaire.

Le conseil scolaire a participé à certains projets d'immobilisations au cours des dernières années. Il a financé ces projets principalement en émettant des obligations. Les frais annuels du service de la dette afférents sont financés par l'Allocation pour les nouvelles places. En date du 31 août 2007, le conseil scolaire avait une réserve d'environ 84,5 millions de dollars pour la dette relative aux installations destinées aux élèves. Ces fonds provenaient majoritairement d'un prêt à terme de deux ans de 70 millions de dollars accordé en 2005-2006, qui vient à échéance en mai 2008. Ces fonds ont à leur tour été investis dans un billet à ordre de deux ans. Les estimations révisées du conseil scolaire tiennent compte du remboursement du prêt à terme comme prévu.

Les tableaux suivants présentent un sommaire des renseignements financiers du conseil scolaire :

### Données financières - résumé

Revenus :	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007-2008
Subventions générales	149 269 322 \$	157 228 947 \$	167 444 233 \$
Impôt local	43 549 656 \$	44 087 503 \$	44 175 110 \$
Revenus du conseil scolaire	5 500 685 \$	20 773 312 \$	22 019 584 \$
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	3 194 865 \$	4 270 552 \$	2 068 104 \$
<b>Total des revenus (Annexe 9)</b>	<b>201 514 528 \$</b>	<b>226 360 314 \$</b>	<b>235 707 031 \$</b>

### Summary Financial Data (Dépenses )

Dépenses	États financiers 2007-08	États financiers 2008-09	Prévisions révisées 2009-10
Dépenses de fonctionnement	195 200 227 \$	217 323 601 \$	224 010 242 \$
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	8 766 486 \$	13 922 075 \$	78 106 043 \$

Dépenses	États financiers 2007-08	États financiers 2008-09	Prévisions révisées 2009-10
Virement à/de la réserve	-2 452 185 \$	-4 885 362 \$	-66 409 254 \$
<b>Total des dépenses</b>	<b>201 514 528 \$</b>	<b>226 360 314 \$</b>	<b>235 707 031 \$</b>
<b>Excédent (déficit)</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>

### Réserves et revenus reportés du conseil scolaire

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2007-08	États financiers 2008-09	Prévisions révisées 2009-10
Gratifications de retraite	7 634 917 \$	0 \$	0 \$
Réserve pour fonds de caisse	4 193 786 \$	6 104 996 \$	1 304 842 \$
Réserve pour les activités scolaires, la CSPAAAT et le transport	954 164 \$	0 \$	0 \$
Réserve pour les installations destinées aux élèves	81 344 310 \$	84 517 748 \$	10 013 801 \$
<b>Total des fonds de réserve (annexe 5)</b>	<b>94 127 177 \$</b>	<b>90 622 744 \$</b>	<b>11 318 643 \$</b>
Réserve pour l'éducation de l'enfance en difficulté	148 674 \$	0 \$	0 \$
Produit de disposition - établissements	52 885 \$	1 892 188 \$	1 892 188 \$
Réserve pour le perfectionnement de l'éducation	5 419 182 \$	6 364 153 \$	8 564 153 \$
Réussite des élèves	67 662 \$	0 \$	0 \$
<b>Total des revenus reportés (annexe 5.1)</b>	<b>5 688 403 \$</b>	<b>8 256 341 \$</b>	<b>10 456 341 \$</b>
<b>Total des réserves et des revenus reportés</b>	<b>99 815 580 \$</b>	<b>98 879 085 \$</b>	<b>21 774 984 \$</b>

### 1.5 Statistiques clés du conseil scolaire

Le tableau qui suit présente les principales statistiques du conseil scolaire. Il est important de mentionner la tendance à la baisse de l'effectif du palier élémentaire ainsi que les changements importants concernant la taille des classes du palier élémentaire.

#### Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres reels 2002- 2003	Prévisions révisées 2008-2009
EQM de l'école de jour – élémentaire	17 067	15 050
EQM de l'école de jour – secondaire	7 896	8 871
<b>Total Day School Enrolment</b>	<b>24 962</b>	<b>23 921</b>

## Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-04	2009-10
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	37%	91%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	70%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	26,3	25,8
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	60%	100%
Pourc. de classes à années multiples	13%	21%

## Personnel

Personnel	2003-04	2009-10
Enseignantes et enseignants	1 451	1 485
Aides-enseignantes et aides-enseignants	256	290
Autres personnes-ressources pour les élèves	125	140
Personnel administratif de l'école	79	76
Personnel de bureau de l'école	78	107
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	191	192
Autre personnel hors classe	70	63
<b>Total du personnel</b>	<b>2 259</b>	<b>2 353</b>
<b>Rapport élèves-enseignant</b>	<b>1:17</b>	<b>1:16</b>
<b>Employés EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)<sup>1</sup></b>	<b>91</b>	<b>98</b>
<b>Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux</b>	<b>87,2%</b>	<b>90,9%</b>

## Éducation de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté	2003-04	2009-10
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	17 735 598 \$	25 669 065 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	17 720 355 \$	21 031 524 \$
<b>Dépenses supérieures à la subvention (réserve)</b>	<b>15 243 \$</b>	<b>4 637 541 \$</b>

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

**Utilisation des écoles**

<b>Utilisation des écoles</b>	<b>2003-04</b>	<b>2009-10</b>
Capacité totale (places)	21 566	22 445
Pourc. excédant la capacité (sous la capacité)	115,7%	106,6%
Nombre d'écoles	49	51
<b>Superficie du conseil scolaire (km<sup>2</sup>)</b>	<b>1 140</b>	<b>1 140</b>
<b>Nombre de conseillères et de conseillers scolaires</b>	<b>8</b>	<b>8</b>

## 2. Gouvernance et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations

Le modèle de gouvernance ainsi que le cadre administratif et organisationnel du conseil scolaire contribuent de façon importante à aider les conseillères et les conseillers scolaires, le directeur de l'éducation, les cadres supérieurs et les intervenants communautaires à soutenir à la fois les stratégies relatives au **rendement des élèves** et l'efficacité des activités du conseil scolaire.

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

- comprendre comment le modèle de gouvernance définit la division des tâches entre les conseillères et les conseillers scolaires et l'administration, et soutient l'efficacité opérationnelle;
- évaluer l'élaboration du plan annuel (y compris les objectifs et les priorités), les mesures prises pour faire participer les principaux intervenants et communiquer avec eux ainsi que la présentation des rapports relativement au plan;
- évaluer les processus d'élaboration et de mise à jour des politiques et des méthodes connexes;
- déterminer si les niveaux de dotation en personnel et les structures organisationnelles assurent une définition des rôles et des responsabilités suffisamment claire pour permettre au conseil de réaliser ses objectifs;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

Le tableau qui suit résume les pratiques exemplaires en matière de gouvernance et d'administration et indique les cas où les données démontrent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de l'examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

## Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

Pratiques exemplaires – Gouvernance et administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillères et les conseillers scolaires formulent tous les ans des objectifs et des priorités et reçoivent des rapports périodiques et annuels indiquant les réalisations par rapport à ceux-ci.	Oui
La directrice ou le directeur de l'éducation et les membres de la direction élaborent des plans annuels tenant compte des objectifs et des priorités fixés par les conseillères et les conseillers scolaires et communiquent les résultats à ces derniers et aux intervenants.	Non

## Processus décisionnels

Pratiques exemplaires – Gouvernance et administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillères et les conseillers scolaires et la direction établissent des processus pour faciliter la prise de décisions en faveur des objectifs de rendement des élèves et du rendement opérationnel.	Oui

## Structure organisationnelle et responsabilisation

Pratiques exemplaires – Gouvernance et administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Des organigrammes, qui reflètent clairement et fidèlement la structure de la haute direction et indiquent les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte, sont mis à la disposition du public.	Oui

## Mobilisation des intervenants

Pratiques exemplaires – Gouvernance et administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillères et les conseillers scolaires ainsi que la direction sollicitent activement et régulièrement les intervenants internes et externes grâce à divers moyens de communication (p. ex. sites Web, courriels, notes de service, assemblées publiques, etc.).	Oui
Les principaux cadres supérieurs de tous les domaines fonctionnels siègent et participent aux comités de secteur des associations provinciales et/ou aux groupes de travail du Ministère.	Oui

## Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

Les conseillères et les conseillers scolaires ont collaboré avec la direction dans le cadre d'un vaste processus de consultation auprès des principaux intervenants du conseil

scolaire afin d'élaborer un plan stratégique de trois ans pour 2006 à 2009. Le processus comprend la formation d'un certain nombre de groupes de discussion, la tenue de réunions et de consultations avec les partenaires communautaires, les groupes d'employés, le clergé et les parents, ainsi que la réalisation d'un examen complet des résultats sur le rendement des élèves.

Le conseil scolaire a par la suite élaboré un plan pluriannuel stratégique, *The Road to Student Success*, qui appuie l'apprentissage des élèves et la pédagogie. Les trois domaines d'intérêts du conseil scolaire indiqués à la section 1.2 du présent rapport sont les suivants :

- Encourager un leadership fondé sur la foi;
- Stimuler le leadership pédagogique;
- Renforcer la capacité organisationnelle et administrative.

Le conseil scolaire a associé des orientations et des résultats prévisionnels précis à chacun de ses domaines d'intérêts stratégiques. Le plan *The Road to Student Success* jette les fondations qui permettront à la direction d'établir et d'harmoniser les priorités et les plans d'action de chaque service. La direction produit un rapport annuel sur les réalisations accomplies dans l'ensemble du conseil scolaire.

La direction élabore un plan annuel d'amélioration du conseil scolaire. Ce plan organisationnel regroupera l'ensemble des plans des services pour inclure les objectifs clés, les stratégies, les échéances et les outils de mesure. Le directeur de l'éducation présentera un rapport annuel pour comparer les réalisations du conseil scolaire et les objectifs du plan. Le plan d'amélioration du conseil scolaire et le rapport annuel du directeur de l'éducation établiront un lien étroit entre le plan stratégique, les plans annuels des services et les rapports sur les réalisations annuelles relatives aux orientations stratégiques du conseil scolaire.

## **Processus décisionnel**

Le directeur de l'éducation entretient avec les conseillères et les conseillers scolaires une relation positive et collaborative qui contribue à la mise en place d'un modèle de gouvernance efficace. Les conseillers et les conseillères scolaires établissent et maintiennent les politiques, tandis que l'équipe de direction élabore et met en œuvre les plans et les procédures. Toutefois, aucun document ne définit clairement les rôles et les responsabilités des conseillers et des conseillères scolaires et de la directrice ou du directeur de l'éducation. Un tel document permettrait non seulement de resserrer les liens actuels entre ces personnes, mais également d'orienter les nouveaux conseillers scolaires et les nouveaux membres de la haute direction.

La direction oriente les conseillères et les conseillers scolaires dans le cadre de séminaires sur les diverses activités du conseil scolaire et leurs répercussions sur le financement.

Tous les rapports du conseil scolaire sont examinés par le directeur de l'éducation et sont présentés au conseil d'administration aux fins de discussions et de mise au point des recommandations. L'ordre du jour des rencontres du conseil scolaire est élaboré dans le cadre des séances de planification auxquelles participent le directeur de l'éducation, la présidente ou le président et la vice-présidente ou le vice-président. Cette approche contribue à maintenir une bonne communication entre la direction et le conseil scolaire. Elle permet également de faire en sorte que les réunions du conseil scolaire se déroulent rondement et que l'ordre du jour soit élaboré en fonction des priorités clés.

Le cadre de gouvernance du conseil scolaire comprend une directive sur l'élaboration et la mise en œuvre des politiques. Le comité des politiques dresse une liste annuelle des politiques qui doivent faire l'objet d'un examen ou être élaborées, selon les besoins du système, les défis actuels et les commentaires formulés par les groupes d'intervenants. Les rencontres mensuelles permettent de faire un compte rendu du processus d'élaboration des politiques au conseil scolaire. Le conseil scolaire devrait déterminer un cycle d'examen des politiques afin de s'assurer qu'elles sont mises à jour et communiquées à intervalle prédéterminé.

De façon générale, les relations de travail positives entre le directeur, la haute direction et les conseillères et les conseillers scolaires contribuent à l'efficacité du processus de prise de décisions et de définition des questions à l'ordre du jour.

### **Structure organisationnelle et responsabilisation**

Le conseil scolaire compte huit conseillères et conseillers scolaires qui représentent des secteurs de la région de Durham. Les conseillères et conseillers scolaires sont nommés pour un mandat de quatre ans, mais la présidente ou le président et la vice-présidente ou le vice-président sont élus chaque année. Le président actuel est affilié au conseil scolaire depuis 18 ans et il y a occupé diverses fonctions.

Le conseil scolaire a procédé à de récents changements au sein de son équipe de direction, avec la nomination d'un nouveau directeur de l'éducation en septembre 2007. Le nouveau directeur de l'éducation entretient depuis longtemps des rapports avec le conseil scolaire, au sein duquel il a occupé différents postes. L'autre nouveau membre qui s'est joint à la haute direction est le surintendant des affaires, qui a également travaillé au sein du conseil scolaire pendant plusieurs années.

Le conseil est structuré comme une « famille d'écoles » dirigée par six surintendantes et surintendants de l'éducation et un surintendant des affaires. Le conseil scolaire est

réceptif aux directives du Ministère et a créé deux postes pour faciliter la mise en œuvre efficace des programmes prescrits par la loi. Un nouveau surintendant favorise la mise en œuvre de la Stratégie pour la sécurité des élèves dans les écoles, mandatée par le ministère de l'Éducation, et un surintendant adjoint dirige l'initiative visant à améliorer l'efficacité des écoles mandatée par le Secrétariat de la littératie et de la numératie.

Le conseil scolaire a également reconnu la nécessité d'élaborer une stratégie précise et cohérente en matière de technologie de l'information (TI) pour favoriser la réussite des élèves. Il a affecté un surintendant à la gestion des TI et des services administratifs. La participation et la représentation des surintendants dans le domaine des TI ont contribué à promouvoir une plus grande sensibilisation et une meilleure collaboration à l'égard des processus automatisés et à accroître l'efficacité dans toutes les fonctions du conseil scolaire.

On peut consulter l'organigramme du conseil scolaire et de ses services dans le site Web du conseil.

### **Mobilisation des intervenants**

Le conseil scolaire a démontré qu'il administrait ses responsabilités de façon cohérente, ouverte et transparente, tant directement que par l'entremise de ses comités. Différentes voies de communication, comme les communiqués de presse, l'affichage sur le site Web et les consultations publiques, contribuent à la participation des intervenants durant toute l'année.

Le conseil scolaire utilise son site Web destiné au public pour diffuser de l'information (p. ex. ses budgets, ses politiques, les rapports du directeur, l'examen des installations destinées aux élèves et d'autres nouvelles) aux intervenants externes. Il communique avec le groupe de parents directement et se fie aux communiqués de presse qui paraissent dans les publications locales et aux lettres d'information pour joindre l'ensemble de la collectivité. En outre, le conseil scolaire a élaboré des gabarits afin de faire un suivi de ses interactions avec la collectivité et il maintient un registre des questions soulevées et des mesures prévues, en collaboration avec la personne responsable.

Afin d'encourager la mobilisation des intervenants, le conseil scolaire a élaboré et mis en œuvre un plan cyclique de consultation et de communication qui permet de faire circuler les commentaires du comité consultatif de la direction au conseil d'administration et au comité du plan stratégique et de gestion. Le comité consultatif de la direction maintient les voies de communication ouvertes avec le conseil scolaire pour s'assurer que le fonctionnement des écoles et les orientations stratégiques du conseil s'appuient mutuellement. Ces voies de communication permettent de s'assurer que les administrateurs des écoles acceptent et soutiennent la phase de mise en œuvre.

De plus, la haute direction du conseil scolaire participe activement à divers forums provinciaux et nationaux y compris ceux de l'OCSTA, de l'OASBO, de l'OCSEA et d'autres organismes. Ces forums permettent au conseil scolaire d'apprendre et de partager les pratiques exemplaires avec les intervenants de l'ensemble du secteur.

### **Recommandations :**

- Le conseil scolaire élabore actuellement un « plan d'amélioration du conseil scolaire » détaillé pour établir un lien entre le document *The Road to Student Success* et les plans élaborés par les différents services. Le conseil scolaire devrait poursuivre cette importante initiative, qui donnera un bon aperçu du rendement du conseil scolaire quant à ses priorités stratégiques.
- Pour favoriser davantage la relation efficace et positive entre les conseillères et les conseillers scolaires et la direction, le conseil scolaire devrait rédiger un document qui définirait les rôles et responsabilités des conseillères et des conseillers scolaires et du directeur de l'éducation.

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



La gestion efficace des ressources humaines fait en sorte que l'affectation du personnel dans les écoles et les salles de classe respecte les exigences du Ministère relatives à l'effectif des classes ainsi que les conventions collectives du conseil et les modèles d'affectation approuvés. Les modèles d'affectation adoptés par le conseil scolaire sont conçus de manière à garantir que l'on a recours aux pratiques d'enseignement et d'apprentissage les plus efficaces.

Voici un résumé de notre évaluation de l'adoption par le conseil scolaire des pratiques exemplaires en ce qui a trait aux processus mentionnés ci-dessus. Les conclusions présentées sont le résultat de l'examen des données fournies par le conseil et de notre 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

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

- déterminer si des politiques et méthodes appropriées ont été établies et mises à jour pour appuyer les fonctions et les priorités des RH et si celles-ci sont conformes aux orientations du conseil scolaire;
- déterminer si on a préparé un plan annuel énonçant les objectifs et les priorités de même que leur conformité aux orientations stratégiques du conseil;
- déterminer si les rôles et les responsabilités du personnel appuient les principales fonctions, activités et pratiques des RH;
- évaluer les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les pratiques exemplaires 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 l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de l'examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

### Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

Pratiques exemplaires liées à l'organisation des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Les objectifs et les priorités du service sont conformes aux orientations stratégiques du conseil et sont documentés dans un plan annuel qui est mis à la disposition des principaux intervenants.	Oui

### Structure organisationnelle et responsabilisation

Pratiques exemplaires liées à l'organisation des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Des organigrammes du service des RH qui illustrent clairement les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre des comptes sont accessibles au public.	Oui
Les cadres supérieurs du service des RH possèdent des titres professionnels appropriés (p. ex. conseiller en ressources humaines agréé, etc.).	Oui

### Surveillance et communication des politiques

Pratiques exemplaires liées à l'organisation des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction surveille le respect des politiques des RH.	Oui
La direction offre, selon un calendrier établi, des séances de formation et de sensibilisation concernant les politiques des RH.	Oui

### Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

Le service des RH a élaboré une matrice de planification stratégique qui prévoit l'intégration du plan *The Road to Student Success* aux projets et aux activités des RH sur une période de trois ans. Le service des RH encourage la participation du personnel du conseil scolaire à l'élaboration de ses priorités stratégiques, qui comprennent la réalisation de sondages auprès des employés, la création de groupes de discussions et la formulation de commentaires de la part du comité consultatif de la direction.

Le surintendant des RH utilise des outils visuels (p. ex. des arbres conceptuels) pour établir annuellement les priorités et les initiatives des services, harmoniser les responsabilités et fixer les échéances. L'utilisation d'outils visuels par le service pour

établir des liens entre les priorités stratégiques, les étalons de mesure et les responsabilités facilite l'adoption d'une définition claire des rôles, permet la collaboration entre les membres de l'équipe et offre une visibilité globale du service.

Le plan pour 2007-2008 comprend des objectifs mesurables pour le service et est soutenu par des rôles et des responsabilités officialisés en matière de suivi du rendement. Le service compte présenter un rapport annuel qui fera état des réalisations relatives aux diverses priorités énoncées dans le plan. Les principaux objectifs énoncés dans le plan sont les suivants :

- offrir un perfectionnement professionnel à tous les membres du personnel de soutien;
- accroître la capacité du personnel à recueillir, à repérer et à utiliser les données nécessaires au respect des directives du Ministère et des orientations stratégiques du conseil scolaire;
- faire la promotion d'un milieu de travail positif;
- offrir un programme de mentorat aux membres du personnel de soutien qui aspirent à un poste de direction.

En outre, le service fournit périodiquement d'importantes mises à jour stratégiques au conseil scolaire. Le rapport contient des données statistiques propres aux RH telles que la liste des postes du personnel scolaire et non scolaire.

### **Structure organisationnelle et responsabilisation**

La présence d'une structure organisationnelle et de gestion qui appuie le rôle des RH contribue aux réalisations accomplies par le service. Le surintendant des ressources humaines et des services administratifs est assisté par trois chefs dont le rôle est de gérer les dossiers des relations avec les employés, des ressources humaines et des services administratifs. Le surintendant est également responsable d'une famille d'écoles. Les fonctions liées à la liste de paie, à la santé et sécurité et au perfectionnement professionnel sont administrées par ce service. Les membres du personnel clés du service des RH possèdent une expérience pertinente ou un titre professionnel en RH. L'organigramme est affiché dans le site Web public du conseil scolaire.

Le conseil a implanté un modèle de gestion par établissement et il offre du soutien aux directrices et aux directeurs d'école à titre de gestionnaires d'établissement par le biais du perfectionnement du personnel, de la refonte des processus et de l'élaboration d'une trousse d'outils à l'intention des administrateurs.

Le service des RH est en cours de restructuration afin d'améliorer la structure de gestion des établissements, de développer et de renforcer l'expertise propre aux RH et de faciliter le développement professionnel au sein du service.

### **Surveillance et communication des politiques**

Le service des RH administre différentes politiques, y compris la gestion des présences, la gestion des limitations fonctionnelles et le harcèlement professionnel. Des renseignements détaillés sur les politiques sont affichés dans le site Web public du conseil scolaire. L'examen des documents démontre que le service met l'accent sur le maintien d'une liste complète des politiques favorisant le déroulement des activités des écoles. Au moment de cet examen, les politiques étaient révisées pas le comité des politiques aux fins de mises à jour de routine.

Le service des RH communique régulièrement avec les intervenants au sujet des politiques et méthodes par le biais de notes de service. La direction a instauré des moyens appropriés de surveillance et de communication des politiques du conseil scolaire. Par exemple, le service des RH s'assure que les employés approuvent les politiques, comme celles sur les conflits d'intérêts, la santé et sécurité et la déclaration d'infraction. Les écoles et les services étudient la possibilité d'adopter de nouvelles politiques au besoin. Il incombe aux chefs et à la direction d'école d'obtenir l'approbation appropriée et de veiller à une sensibilisation générale aux politiques et aux procédures.

## **3.2 Gestion des ressources humaines**

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

- vérifier s'il existe des plans et des processus pour recruter suffisamment de personnel qualifié afin d'atteindre les objectifs de rendement des élèves;
- vérifier s'il existe des processus appropriés destinés à promouvoir l'épanouissement personnel et professionnel de tout le personnel;
- déterminer si des systèmes et des procédures adéquats existent pour gérer les régimes de rémunération des employés, les relations de travail et le rendement et les présences du personnel, et si d'autres services de soutien sont en place pour assurer la satisfaction des employés;
- déterminer s'il est possible d'établir des possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les pratiques exemplaires 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 l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de l'examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

### Processus et programmes de gestion des présences

Pratiques exemplaires liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Les politiques et les processus de gestion des présences soutiennent les employés et réduisent les coûts liés à l'absentéisme.	Oui

### Relations de travail

Pratiques exemplaires liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction et les conseillères et les conseillers scolaires ont créé des comités syndicaux-patronaux.	Oui
Des politiques et méthodes établies réduisent la fréquence des griefs.	Oui

### Recrutement du personnel

Pratiques exemplaires liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Les politiques et les pratiques de recrutement sont examinées chaque année et concordent avec la planification du personnel en vue d'appuyer le rendement des élèves.	Oui
Les politiques et méthodes relatives aux nouveaux employés sont normalisées en un ensemble pour chacun des groupes d'employés.	Oui

### Gestion des données sur les ressources humaines et la paie

Pratiques exemplaires liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Le traitement de la paie est séparé des activités de modification des données sur la paie et les employés.	Oui
Les qualifications et l'expérience du personnel enseignant font l'objet d'un suivi officiel et les dossiers des RH sont à jour.	Oui
Un programme d'équité salariale approuvé fait l'objet d'un examen régulier et est modifié au besoin.	Oui

## Processus d'évaluation du rendement des employés

Pratiques exemplaires liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction tient à jour et communique à tout le personnel les politiques et méthodes officielles en matière disciplinaire.	Oui
La direction a mis en œuvre un système d'évaluation des employés pour tout le personnel.	Oui

## Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Pratiques exemplaires liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction effectue régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.	Oui
Il y a synchronisation automatisée des données des RH concernant les avantages sociaux et la paie avec celles des régimes externes comme le RRE et l'OMERS.	Oui
Des politiques et méthodes font en sorte que les régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire soient bien gérés.	Oui

## Suivi de la satisfaction du personnel

Pratiques exemplaires liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Des enquêtes confidentielles sur la satisfaction des employés sont menées régulièrement.	Non
Des entrevues de fin d'emploi confidentielles ont lieu pour tous les membres du personnel.	Non

## Processus et programmes de gestion des présences

Le conseil scolaire a établi une politique et des procédures de gestion des présences qui sont affichées en ligne. Le service des RH dispose d'un dépôt central à l'intérieur duquel les statistiques de présence des groupes d'employés sont consignées. Les jours de congé de maladie sont imprimés sur les bulletins de paie afin d'aider les employés à gérer leur présence et de rappeler que le conseil scolaire effectue un suivi des présences.

À l'heure actuelle, la présence des membres du personnel enseignant est consignée par deux commis à la répartition. Cette opération est suivie d'un rapprochement manuel des dossiers des écoles et des dossiers préparés par les commis à la répartition. Le conseil est actuellement en train de mettre en place un système automatisé. Durant

cette période de transition, il devrait revoir ses codes d'absentéisme afin de s'assurer que les coûts sont entrés convenablement. Par exemple, les coûts relatifs aux enseignants suppléants embauchés pour remplacer durant les jours de formation devraient être débités dans le poste perfectionnement professionnel et non dans le poste maladie à court terme.

Le service élabore actuellement un « plan d'encouragement à l'assiduité » détaillé pour améliorer la santé des employés et l'organisation. Le document en est à la dernière phase de consultation et sera présenté au conseil aux fins d'approbation. Il s'agit essentiellement d'un manuel sur les lignes directrices qui proposera une approche uniforme et structurée à la direction afin d'accroître l'assiduité.

La nouvelle approche mettra l'accent sur l'accessibilité accrue des statistiques aux fins d'analyse, l'application positive des règlements pour les employés, l'utilisation d'une méthode rigoureuse lorsque les problèmes surviennent, l'offre de conseils aux employés et l'adoption de pratiques normalisées dans tous les services et les groupes d'employés. Un tel programme aidera le conseil scolaire à gérer des causes particulières d'absentéisme des employés. Il peut également être utilisé pour documenter la conception d'un programme de bien-être complet.

## **Relations de travail**

La direction a mis sur pied un comité patronal-syndical et un comité de gestion des ressources humaines qui contribuent au maintien d'un dialogue ouvert avec ses groupes syndicaux. Le conseil scolaire dispose également de comités consultatifs sur la dotation en personnel dans les écoles.

La procédure de règlement des griefs est administrée par le surintendant des ressources humaines et le chef des relations de travail. Le service fournit régulièrement des comptes rendus aux conseillers et aux conseillères scolaires relativement aux griefs en suspens et à ceux qui sont résolus. Le conseil scolaire est parvenu à réduire le nombre de griefs présentés en mettant davantage l'accent sur les communications entre le conseil scolaire, les RH et les syndicats afin de faciliter la résolution informelle des différends. La nomination des directrices et des directeurs d'écoles à titre de gestionnaires d'établissement formés pour administrer les conventions collectives et régler les questions liées aux ressources humaines et à la gestion a également contribué à cette diminution.

Le conseil s'est doté d'une politique de « requêtes selon la pertinence » qui prévoit des hausses équitables en matière de rémunération et d'avantages sociaux pour le personnel non syndiqué comparables à celles négociées par les groupes d'employés syndiqués.

## **Recrutement du personnel**

Le conseil scolaire a établi une politique qui oriente le processus de recrutement et d'embauche du personnel scolaire. Un plan de recrutement annuel est élaboré à partir du document *The Road to Student Success*, des besoins en matière de programmes et de l'attrition anticipée. Les offres d'emploi sont diffusées par le biais du site Web « **apply to education** ». Les candidats sont sélectionnés selon leurs titres de compétences, la vérification de leurs antécédents criminels et les besoins des programmes; on les convoque ensuite à une entrevue dirigée. Les candidats retenus sont inscrits sur une liste remise aux directrices et directeurs d'école, qui procèdent à une deuxième entrevue selon les besoins des programmes. Le service des RH tient une liste complète de tous les postulants ainsi qu'une liste de tous les candidats retenus.

Le conseil dispose aussi d'une procédure administrative s'appliquant à tous les postes d'administration, de conciergerie et d'entretien à pourvoir. Cette procédure vise à assurer la cohérence du processus d'entrevue de tous les postulants qualifiés et à établir des lignes directrices quant à l'examen des curriculum vitae, à la formation des comités de sélection et à la tenue des entrevues.

## **Gestion des données sur les ressources humaines et la paie**

La fonction de liste de paie appartient au portefeuille du surintendant de l'éducation et des services des RH et administratif. Les données sur les RH et la liste de paie sont maintenues et intégrées dans le système de gestion financière AS400.

Le conseil scolaire a réparti les tâches relatives aux RH et à la paie dans des modules distincts afin que les mises à jour des dossiers du personnel pour ce qui est des changements à la paie et aux avantages sociaux, ou d'autres rajustements de la rémunération, ne puissent être effectuées que par le personnel autorisé. Les niveaux d'accès sont autorisés par le surintendant des RH et sont revus annuellement pour maintenir des niveaux de sécurité appropriés des données du système. Les postes sont structurés en catégories d'emplois pour qu'on puisse faire le rapprochement entre les données sur le poste/niveau de rémunération et celles sur la catégorie d'emplois/niveau de rémunération de la liste de paie dans un rapport qui permet de constater les écarts.

Pour ce qui est du processus, toutes les modifications de la paie doivent être accompagnées d'un avis autorisé du service des RH. Ce processus est surveillé et vérifié chaque semaine par le superviseur de la paie et des avantages sociaux.

La reclassification des postes est assurée par le chef des ressources humaines. Le conseil scolaire utilise un outil de consultation pour effectuer la classification des emplois de tous les postes du personnel non enseignant. Les employés peuvent demander une réévaluation de leur poste, et des preuves de « changement significatif »

doivent être fournies par le superviseur de l'employé. Toutes les notes concernant le processus d'évaluation des postes sont conservées dans le dossier d'évaluation des postes, et une copie des résultats est envoyée à l'employé de même qu'à son superviseur. On effectue toutes les mises à jour de la grille, et l'information est affichée dans le site intranet du conseil scolaire.

La direction a élaboré un processus efficace pour s'assurer que les qualifications et l'expérience du personnel enseignant font l'objet d'un suivi et d'une mise à jour officiels. Lorsqu'ils demandent un rajustement de leur paie, les enseignantes et enseignants doivent fournir une copie de leur lettre d'évaluation du Conseil ontarien d'évaluation des qualifications, conformément aux échéanciers prescrits dans leur convention collective.

Pour les cours de qualification additionnelle, les compétences sont mises à jour de façon électronique par transfert des données de l'Ordre des enseignantes et enseignants de l'Ontario dans la banque de données des RH. Quant à l'expérience antérieure, le conseil scolaire doit recevoir une lettre d'expérience de l'employeur précédent et entrer le nombre de jours travaillés dans son système de renseignements des RH.

Le personnel de la paie traite les rajustements salariaux pour qu'ils correspondent aux mises à jour du Conseil ontarien d'évaluation des qualifications ou à l'expérience en fonction de l'avis de paie créé par le service des RH. Les seules exceptions à cette règle sont les mises à jour à la grille pour le personnel enseignant, les directrices et les directeurs d'écoles ou les directrices adjointes et les directeurs adjoints, qui sont traitées de façon électronique puis validées par le superviseur de la paie. Lorsque les modifications à la paie entrent en vigueur, les diagrammes de dispersion sont mis à jour automatiquement à partir des données sur la paie. Les modifications aux qualifications sont reliées au budget par l'analyste de la paie, qui apporte les changements relatifs aux compétences et à l'expérience et fournit des renseignements à jour pour les prévisions budgétaires révisées.

La direction du conseil scolaire a mis en œuvre un plan d'équité salariale approuvé pour son personnel. En 2003, les griefs du SCFP portaient sur un processus d'équité salariale, ce qui a entraîné l'élaboration d'un mandat révisé et d'une structure des classes salariales améliorée.

### **Processus d'évaluation du rendement des employés**

Le conseil scolaire a mis en place une politique et des outils de formation et de communication pour faciliter le processus d'évaluation du rendement du personnel enseignant conformément aux directives et aux exigences du Ministère.

Pour le personnel enseignant, les processus de soutien sont assez complets et ils sont simplifiés par une application en ligne. Le processus standard comprend une formation

et un cours d'orientation pour les nouveaux membres du personnel enseignant, un processus différencié pour l'évaluation du rendement des nouveaux membres du personnel enseignant, un processus annuel pour le personnel enseignant chevronné et un suivi qui permet de s'assurer que les évaluations se déroulent comme prévu selon un cycle de cinq ans. Le conseil scolaire en est à la dernière étape de la transition d'un système d'enregistrement papier à une application Web qui permettra de réduire les exigences liées aux copies papier consignées dans les dossiers de RH.

Pour le personnel non enseignant, le conseil scolaire a élaboré des pratiques pour les évaluations annuelles, mais il n'a pas encore établi de politique précise. Le processus pour les groupes d'employés non enseignant est effectué sur papier au moyen de gabarits. Le personnel de conciergerie, les aides-enseignantes et aides-enseignants et les secrétaires sont évalués chaque année par les directrices et les directeurs d'école avec l'aide des coordonnateurs des opérations, des services aux élèves et des coordonnateurs régionaux respectivement. Le processus d'évaluation est actuellement moins cohérent pour les cadres intermédiaires. Un outil a été mis en place, mais il est très désuet et peu utilisé.

Le comité de coordination relatif à la gestion du plan stratégique du conseil scolaire travaille actuellement à l'élaboration de plusieurs initiatives qui changeront considérablement le processus d'évaluation du personnel. Un sous-comité élaborera des normes de service en matière de systèmes clairement définies pour chaque service, dont la date d'achèvement est prévue pour mars 2009. Un deuxième sous-comité mettra au point un plan d'ensemble de trois ans sur le perfectionnement et la formation du personnel, qui prévoira un processus pour l'élaboration des plans de croissance et de formation de tous les employés. Des occasions de formation sont actuellement créées pour renforcer la capacité du personnel à satisfaire aux nouvelles normes en matière de systèmes, et même les dépasser. Le cadre de perfectionnement du personnel devrait être en place d'ici l'automne 2008.

Lorsque le cadre de formation sera en place, le même comité l'examinera et élaborera de nouvelles politiques et procédures ainsi que de nouveaux outils de soutien pour l'évaluation du rendement du personnel non scolaire. Cela permettra d'assurer la concordance des normes, de la formation visant le renforcement des capacités, des plans de croissance annuels et de l'évaluation du rendement. L'échéance de ce projet est fixée pour le printemps 2009, et la mise en œuvre complète est prévue pour septembre 2009.

Le conseil scolaire assure la gestion centrale du processus annuel de déclaration d'infraction, qui fait partie des vérifications des antécédents criminels obligatoires dans le cadre du processus de demande d'emploi. Le conseil scolaire a établi des mesures disciplinaires et une communication cohérente par le biais de lettres disciplinaires normalisées à l'intention des employés. La responsabilité de maintenir la discipline est

partagée conjointement par le service des RH, les directrices et les directeurs d'école et les superviseurs. Le service des RH offre du soutien, de l'accompagnement professionnel et des lettres types, tandis que les directrices et directeurs d'école et les superviseurs sont les signataires autorisés et les personnes-ressources à cet égard.

Le conseil scolaire reconnaît également le perfectionnement professionnel comme un important catalyseur du rendement des employés. Les comités de perfectionnement professionnel, qui comptent des membres des services des RH, des TI, des installations et des finances, relèvent du conseil d'administration. Au moment où l'examen opérationnel a été mené, le comité élaborait un plan d'apprentissage annuel et un plan d'évaluation des besoins dans le cadre de l'initiative de l'Institut d'études pédagogiques de l'Ontario, qui sera lancée en mai 2008. Le plan de perfectionnement professionnel, qui compte trois volets, met l'accent sur les compétences techniques propres à un emploi, les compétences générales et la formation sur l'avancement professionnel. Le service des RH travaille en collaboration avec d'autres conseils scolaires ainsi que des universités afin de mettre en place un plan de perfectionnement professionnel efficace.

### **Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire**

Les plans du conseil scolaire en matière d'avantages sociaux sont administrés sous la direction du superviseur de la paie et des avantages sociaux, qui relève du chef des RH des services administratifs. De plus, un agent de gestion des limitations fonctionnelles et un thérapeute professionnel assurent la liaison avec la compagnie d'assurance et l'agent de santé et sécurité pour la gestion des cas d'invalidité de longue durée. Les plans du conseil scolaire en matière d'avantages sociaux sont autofinancés et gérés dans le cadre d'une entente unique avec les services administratifs. Par conséquent, le conseil scolaire doit gérer et maintenir les réserves nécessaires pour composer avec les passifs au titre des avantages sociaux.

Le service des RH effectue périodiquement des comparaisons et des confirmations de toutes les données sur les avantages sociaux, la paie et les fournisseurs externes pour s'assurer de la validité et de la précision de la protection des employés. Le conseil scolaire utilise le système OASIS pour communiquer les changements en matière d'avantages sociaux aux fournisseurs d'avantages sociaux en fonction de l'avis de paie émis par le service des RH. À la fin du mois, le commis aux avantages sociaux rapproche les factures des fournisseurs d'avantages sociaux et les données du système de paie.

Le conseil scolaire maintient une liaison de données avec les fournisseurs externes comme le Régime de retraite des enseignantes et enseignants et le Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario (OMERS). Un rapport sur la paie est envoyé au Régime de retraite des enseignantes et enseignants après chaque période de paie

grâce à un transfert de données du système de paie. Une fois par année, le surintendant des affaires signe un certificat de conformité pour assurer que les pratiques d'établissement de rapports pour l'année scolaire précédente respectent les exigences du plan.

Les modifications des dossiers d'emploi ou du statut des employés de l'OMERS sont communiquées de façon constante par le biais d'un accès au contenu électronique. Un téléchargement annuel du système de paie est transmis par voie électronique à l'OMERS aux fins de rapprochement. Afin de demeurer au fait des changements apportés au régime de retraite, le personnel du conseil scolaire participe à des formations périodiques sur l'OMERS et le Régime de retraite des enseignantes et des enseignants.

Le service surveille les plans en matière d'avantages sociaux pour minimiser les coûts encourus par le conseil scolaire et établit des points de référence pour comparer ces coûts à ceux des autres conseils scolaires de la province. Le conseil scolaire fait appel à des conseillers indépendants pour examiner les processus administratifs et mener des vérifications de conformité. Cette approche permet au conseil scolaire de maîtriser les coûts et d'obtenir les modifications appropriées durant les négociations périodiques des frais avec le fournisseur.

### **Suivi de la satisfaction du personnel**

En collaboration avec l'Université Brock, le service des RH est en train de préparer une enquête sur l'attitude des employés pour tout le personnel non enseignant du bureau du conseil scolaire. Cette enquête, qui sera réalisée par un fournisseur indépendant, permettra de recueillir des commentaires au moment où le conseil scolaire est sur le point d'entamer la troisième année de son plan stratégique pluriannuel.

Le conseil scolaire devrait poursuivre son initiative et en élargir la portée afin d'inclure tous les employés du bureau du conseil et des écoles. Plus particulièrement, la direction du conseil scolaire devrait mener une enquête auprès des directrices et des directeurs d'école pour évaluer leurs réactions quant à la structure de gestion des établissements mise en oeuvre. Les résultats pourront être utilisés par le conseil scolaire pour élaborer le plan d'amélioration annuel du conseil scolaire et instaurer des programmes de perfectionnement professionnel.

On ne tient pas d'entrevues de fin d'emploi lorsqu'un employé démissionne, prend une retraite anticipée ou fait l'objet d'un transfert. Ces pratiques peuvent fournir à la direction des commentaires utiles sur l'élaboration des politiques en matière de perfectionnement professionnel et de relations avec les employés.

## Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait mettre la touche finale à son programme complet d'encouragement à l'assiduité et procéder à sa mise en oeuvre.
- Le comité de coordination relatif à la gestion du plan stratégique élabore des normes de service, des cadres de perfectionnement et de formation du personnel et des politiques et des procédures destinées à l'ensemble du personnel de soutien. Le conseil scolaire devrait poursuivre cette importante initiative afin d'assurer l'uniformité, l'intégration et la transparence de tous les processus d'évaluation du personnel non enseignant.
- Le conseil scolaire devrait élargir la portée des enquêtes sur l'attitude du personnel, c'est-à-dire faire participer tous les employés en effectuant périodiquement des enquêtes sur le personnel et des entrevues de fin d'emploi de façon périodique. Ces enquêtes contribueront à l'amélioration de la communication et permettront de recueillir des commentaires pour l'élaboration des plans de perfectionnement professionnel et de la politique en matière de RH.

### 3.3 Dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles

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

- évaluer si des processus précis et efficaces sont en place pour prévoir et planifier les besoins en personnel dans le but d'appuyer les stratégies visant le rendement des élèves;
- s'assurer qu'il existe des processus d'affectation optimale du personnel soutenus par un système efficace de gestion de l'assiduité;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les pratiques exemplaires en matière de dotation en personnel et d'affectation du personnel et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de l'examen, un « Non » indique qu'il y a place à l'amélioration.

## Planification et processus annuels de dotation en personnel et d'affectation du personnel dans les écoles

Pratiques exemplaires liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel dans les écoles	Preuve de l'adoption?
Des politiques et méthodes établies régissent les modèles ou les procédures d'affectation annuelle du personnel.	Oui

## Surveillance de l'affectation du personnel et présentation de rapports à cet égard

Pratiques exemplaires liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel dans les écoles	Preuve de l'adoption?
Il existe des systèmes pour surveiller la conformité aux principaux paramètres en matière de politiques du Ministère et/ou du conseil scolaire comme l'effectif des classes, le temps de préparation et les exigences des conventions collectives.	Oui
Il existe des systèmes de préparation de rapports sur l'affectation réelle du personnel comparée au plan et au budget initiaux approuvés (EPT par fonction, service et programme, données réelles par rapport au budget).	Oui
Un mécanisme permet de rajuster l'affectation du personnel des écoles si les estimations concernant l'effectif et/ou le financement changent après l'approbation du budget.	Oui
Les plans relatifs aux services de soutien aux élèves et à la dotation en personnel reposent sur l'analyse des besoins des élèves.	Oui

## Comparaison des coûts à ceux d'autres conseils et au financement

Pratiques exemplaires liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel dans les écoles	Preuve de l'adoption?
On compare les coûts de dotation en personnel avec ceux des conseils scolaires semblables et avec le modèle de financement afin d'assurer l'utilisation efficiente des ressources.	Oui

## Planification et processus annuels de dotation en personnel et d'affectation du personnel dans les écoles

Le service des RH a établi des procédures détaillées et des feuilles de calcul qui régissent la détermination des besoins globaux en personnel et l'affectation de ce dernier. Plusieurs facteurs sont à l'origine de ces procédures et de ces outils, y compris les prévisions de l'effectif, les besoins des élèves, les exigences quant à l'effectif des classes, le temps de préparation et les conventions collectives. Les prévisions de l'effectif sont effectuées de façon individuelle et sont fondées sur les tendances observées dans le conseil scolaire, les analyses de l'environnement et les données

locales pour chaque école fournies par les directrices et les directeurs d'école. Les projections sont utilisées pour documenter le processus d'établissement du budget et certaines planifications d'urgence.

Les prévisions de l'effectif commencent à l'automne par la confirmation des données relatives à l'effectif du 31 octobre. Ces chiffres sont rajustés pour tenir compte de l'effectif total prévu du conseil scolaire pour l'année suivante, et des prévisions sont préparées pour chacune des écoles et examinées par la haute direction. Le conseil scolaire facilite le processus en fournissant aux écoles un gabarit conforme à ses orientations stratégiques et en intégrant les directives du Ministère sur le temps de préparation et le nombre d'élèves par classe. À partir de ces données, on prépare des comptes de classe détaillés par école, qui rendent compte des considérations particulières à chaque école. Ces données sont précisées au cours d'analyses et de discussions avec les directrices et les directeurs d'école et servent à déterminer l'affectation du personnel dans chaque école.

L'affectation des aides-enseignantes et des aides-enseignants est effectuée par les coordonnateurs de l'éducation de l'enfance en difficulté, en collaboration avec le surintendant des services aux élèves et en fonction de l'évaluation détaillée des besoins des élèves pour chaque école. L'affectation des autres membres du personnel de soutien en milieu scolaire repose sur des formules et les conventions collectives. Ces affectations sont révisées chaque année en fonction des contraintes budgétaires. Les services des finances et des RH travaillent en étroite collaboration sur toutes les questions relatives à la dotation en personnel en raison des exigences du Ministère quant au nombre d'élèves par classe et à la planification budgétaire.

### **Surveillance de l'affectation du personnel et présentation de rapports à cet égard**

Le montant accordé au conseil scolaire pour la dotation en personnel est revu lorsque le financement est confirmé au moment de l'octroi des Subventions pour les besoins des élèves (SBE). Les services des RH et des finances continuent de surveiller le plan d'affectation du personnel et le budget initiaux qui ont été approuvés en les comparant à l'affectation réelle. En plus de la comparaison mensuelle des fonds alloués au titre de l'ETP réel de tout le personnel, la direction produit également un rapport annuel pour constater tout écart entre les coûts budgétés et les coûts relatifs à la paie. L'étape la plus significative a lieu en septembre, au moment de connaître les effectifs réels. Il se peut qu'il y ait un remaniement des classes ou des écoles pour rétablir une allocation déficitaire ou excédentaire comparativement aux prévisions d'origine.

Le conseil scolaire compose avec les travailleurs surnuméraires de certaines écoles en les réaffectant dans d'autres écoles dont les besoins sont semblables. Le personnel excédentaire, dont les services ne sont requis dans aucune école, est mis en

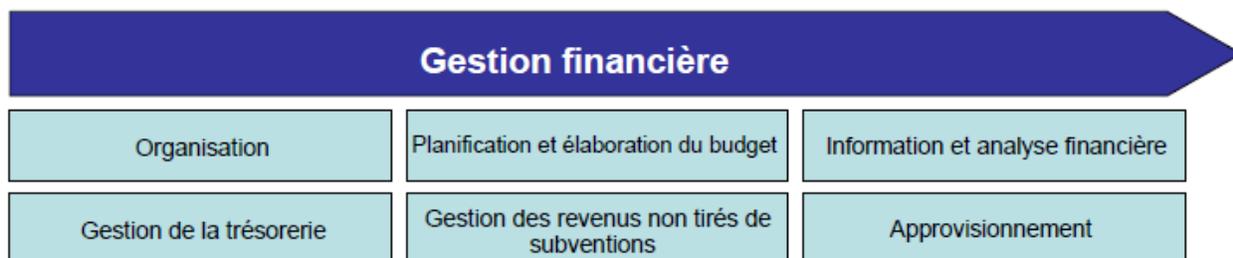
disponibilité, mais jouit d'un droit de rappel de 24 mois et d'un statut préférentiel sur la liste des suppléantes et suppléants à long terme (SLT).

Avec l'approbation des conseillères et des conseillers scolaires, le conseil scolaire a dû procéder à des réductions de personnel limitées au cours de l'année scolaire 2007-2008 pour favoriser l'équilibre budgétaire.

### **Comparaison des coûts à ceux d'autres conseils et au financement**

Le service des RH compare les coûts de dotation avec ceux des autres conseils semblables pour maximiser l'utilisation des ressources. Le conseil examine et analyse également les données sur la rémunération et les coûts liés au personnel qui sont fournies par les ministères du Travail et de l'Éducation. La formule de financement est analysée et comparée aux besoins du conseil scolaire et aux coûts de conseils similaires. Cette information est utilisée pour éclairer la prise de décisions en matière budgétaire.

## 4. Gestion financière – Conclusions et recommandations



La gestion financière du conseil contribue à l'utilisation efficiente et efficace des ressources financières. Elle fait en sorte que le budget annuel soit établi dans les limites des fonds accordés par le Ministère et soit conforme aux objectifs de rendement des élèves et que des politiques et méthodes financières appropriées soient en place pour gérer les ressources.

Le processus financier et le processus opérationnel connexe contribuent à un niveau approprié de transparence dans l'affectation du budget aux divers services et l'utilisation qu'ils en font. Ils font également en sorte que la présentation des résultats aux conseillères et aux conseillers scolaires et aux autres intervenants reflète les objectifs et les priorités qui ont été approuvés relativement au rendement des élèves.

Voici un résumé de notre évaluation de l'adoption par le conseil scolaire des pratiques exemplaires en ce qui a trait aux processus mentionnés ci-dessus. Les conclusions présentées sont le résultat de l'examen des données fournies par le conseil 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 méthodes sont en place pour appuyer les principales fonctions et activités financières ainsi que les priorités opérationnelles nécessaires et si elles sont conformes aux objectifs de rendement des élèves;
- déterminer si le service des finances appuie l'ensemble des objectifs, des priorités et des mesures de reddition de comptes établis par le conseil scolaire;
- évaluer l'efficience et l'efficacité de la structure du service et le soutien qu'il apporte sur le plan des rôles et des responsabilités des principales fonctions, activités et pratiques;

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

Le tableau suivant résume les pratiques exemplaires en matière d'organisation des finances et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de l'examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

### Définition et présentation des objectifs et des priorités annuels

Pratiques exemplaires liées à l'organisation des finances	Preuve de l'adoption?
Les objectifs et les priorités du service sont conformes aux orientations stratégiques du conseil et sont documentés dans un plan annuel qui est mis à la disposition des principaux intervenants.	Non

### Structure organisationnelle et responsabilisation

Pratiques exemplaires liées à l'organisation des finances	Preuve de l'adoption?
Des organigrammes du service des finances qui illustrent clairement les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre des comptes sont accessibles au public.	Oui
Les membres de la haute direction des finances, du trésor et de l'approvisionnement possèdent les titres professionnels ou l'expérience connexe voulus.	Oui

### Surveillance et communication des politiques

Pratiques exemplaires liées à l'organisation des finances	Preuve de l'adoption?
La direction surveille le respect des politiques du service des finances.	Oui
La direction offre, selon un calendrier établi, des séances de formation et de sensibilisation concernant les politiques financières.	Oui

### Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

Le service des finances a déterminé des orientations stratégiques pour l'annéescolaire. Cela permet de fournir des renseignements sur les priorités du service à la haute direction et de démontrer comment ses activités concordent avec les orientations stratégiques du conseil scolaire. Les orientations à l'échelle des services sont prises en

compte dans le plan d'action individuel du surintendant des affaires, qui est évalué par le directeur de l'éducation chaque année.

Toutefois, il n'existe aucun plan opérationnel précisant les objectifs, les échéanciers et les responsables désignés des orientations stratégiques. Un plan de la sorte permettrait au service d'attribuer des responsabilités plus claires, de mettre en place des mesures de rendement et de produire des rapports sur le progrès des priorités et des objectifs définis tout au long de l'année.

### **Structure organisationnelle et responsabilisation**

Le service des finances du conseil scolaire est dirigé par le surintendant des affaires et assisté par le superviseur des comptes, l'analyste financier et le superviseur des achats. Les services de transport des élèves de Durham relèvent également du surintendant. Au moment d'effectuer l'examen opérationnel, le directeur de l'éducation envisageait le rétablissement du poste de contrôleur. Ce poste consisterait à superviser la présentation de rapports au nom de la direction et des conseillères et des conseillers scolaires; il renforcerait considérablement la capacité du service. Tous les membres de la haute direction des finances possèdent des titres professionnels appropriés. Vous trouverez l'organigramme du service dans le site Web du conseil scolaire.

### **Surveillance et communication des politiques**

Le service maintient un ensemble complet de politiques et de procédures touchant tous les aspects pertinents de la gestion financière comme l'approvisionnement, les cartes d'achat et les cartes de crédit professionnelles. Ces politiques et ces procédures ont été affichées dans le site Web du conseil scolaire et sont révisées et mises à jour à la discrétion du comité des politiques. Le respect des politiques est assuré dans le cadre d'ententes interservices et de contrôles des systèmes d'approvisionnement, ainsi que d'examens et d'approbations des dépenses.

### **Recommandation :**

- Le service des finances devrait élaborer un plan d'activités annuel du service qui préciserait les objectifs, les échéanciers et les responsables désignés des orientations stratégiques. Ce plan annuel devrait faire partie intégrante du plan annuel du conseil scolaire et s'harmoniser avec les orientations stratégiques générales du conseil.

## 4.2 Planification et élaboration du budget

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

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

Le tableau suivant résume les pratiques exemplaires en matière de planification et d'élaboration du budget et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de l'examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

### Processus d'établissement annuel du budget

Pratiques exemplaires liées à la planification et à l'élaboration du budget	Preuve de l'adoption?
Le processus d'établissement annuel du budget est transparent et clairement communiqué et incorpore les observations de tous les principaux intervenants, y compris la direction (dont les directeurs et les directrices d'école), les conseillères et les conseillers scolaires et les membres de la collectivité.	Oui
Le budget annuel soumis à l'approbation montre qu'il est relié aux objectifs et aux priorités approuvés par le conseil scolaire, y compris les objectifs de rendement des élèves. Il fournit des renseignements utiles et compréhensibles à tous les intervenants.	Oui
Les processus de planification budgétaire tiennent compte de tous les changements de coûts et de revenus nécessaires.	Oui

### Association des prévisions de l'effectif à l'élaboration du budget

Pratiques exemplaires liées à la planification et à l'élaboration du budget	Preuve de l'adoption?
La direction a adopté une démarche intégrée (au niveau du conseil scolaire et des écoles) de prévision de l'effectif. Cette démarche appuie l'élaboration du plan de dotation en personnel et du budget annuel.	Oui

## Détermination des risques et des stratégies d'atténuation

Pratiques exemplaires liées à la planification et à l'élaboration du budget	Preuve de l'adoption?
La direction surveille les risques importants pendant le processus de planification budgétaire et définit des stratégies pour atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés.	Oui

### Processus d'établissement annuel du budget

Le processus annuel de budgétisation est transparent et clairement communiqué et incorpore les observations de tous les principaux intervenants. D'entrée de jeu, le surintendant des affaires présente le calendrier du budget aux conseillères et aux conseillers scolaires et leur fournit des mises à jour périodiques au cours du processus d'établissement du budget.

Habituellement, le processus d'établissement du budget débute en février et se termine par l'approbation des conseillères et des conseillers scolaires en juin. Le service des finances anime un groupe de réflexion, auquel participe le conseil d'administration, pour cerner et clarifier les priorités pour la prochaine année. Ces priorités ou ces nouvelles initiatives sont évaluées en fonction des allocations de fonds disponibles et du plan stratégique du conseil scolaire.

Au cours de la première phase, le service examine et analyse les états financiers de l'année précédente afin de constituer des données de départ pour le plan de l'année en cours. La base de référence est normalisée pour permettre aux services de rapprocher les prévisions des recettes disponibles, auxquelles on soustrait le montant du financement ponctuel de l'année précédente, et de les rajuster pour qu'elles correspondent aux priorités établies au cours des réunions du conseil d'administration. Le personnel factorise aussi les économies prévues dans le cadre d'initiatives comme la gestion de l'énergie et la composition du consortium, détermine les nouvelles tensions sur les coûts qui auront peut-être une incidence sur le budget et s'assure d'ajuster les données de base en fonction des augmentations de coûts prévues.

Le service des finances élabore un budget pour tout le système en fonction de toutes les suggestions provenant de différents programmes et services. Une fois les revenus du conseil scolaire confirmés, après l'annonce des Subventions pour les besoins des élèves, les prévisions en matière de personnel sont peaufinées et révisées; un budget final est ensuite préparé et présenté aux fins d'approbation du conseil scolaire. Ce processus comprend également des mises à jour régulières sur les perspectives budgétaires de l'année en cours et leur incidence sur le plan budgétaire préliminaire le cas échéant.

Auparavant, le conseil scolaire avait recours à un comité d'examen budgétaire, mais il a récemment fait la transition vers un système informel, qui permet de fournir régulièrement des présentations et des mises à jour aux conseillères et aux conseillers scolaires dans le cadre de séances à huis clos. Cette communication constante avec le conseil scolaire durant le processus d'établissement du budget assure que le processus d'approbation définitive se déroule avec souplesse et en temps opportun.

Les présentations budgétaires sont bien préparées et assurent la continuité à mesure que le processus avance et que des mises à jour sont fournies. Les présentations permettent de clarifier les propositions de réductions nécessaires à l'atteinte de l'équilibre budgétaire, et tiennent compte des allocations connues du Ministère, des changements aux recettes et aux dépenses du conseil scolaire et des nouvelles initiatives.

Le budget est affiché sur le site Web du conseil scolaire, et on invite les intervenants à commenter l'allocation budgétaire dans un formulaire de commentaires qu'ils trouveront en ligne.

### **Association des prévisions de l'effectif à l'élaboration du budget**

Le conseil a adopté une démarche descendante et ascendante en matière de prévision de l'effectif. En plus des analyses de l'environnement menées par le service de la planification, le budget comprend aussi les observations des directrices et des directeurs d'école pour parvenir à une estimation précise de l'effectif prévu. Les prévisions en matière d'effectif se font tôt dans le processus d'élaboration du budget, ce qui permet au conseil scolaire de fixer des attentes préliminaires élevées quant à l'évolution prévue des revenus par rapport à l'année précédente. À mesure que le budget est établi à partir des prévisions fournies par les écoles, toute variation importante de la prévision de l'effectif est prise en compte dans la préparation du budget.

### **Détermination des risques et des stratégies d'atténuation**

Bien que le conseil scolaire ne dispose d'aucune stratégie de gestion des risques officielle, il cible les principaux secteurs de risque au cours du processus d'établissement du budget. Les questions les plus importantes sont les prévisions de l'effectif et le respect de l'enveloppe budgétaire sur le plan des recettes, de même que les risques relatifs à certains postes de dépenses, tels que la flambée des coûts de transport et d'énergie, et le maintien des dépenses à l'intérieur des budgets accordés aux services.

Le conseil scolaire tente d'atténuer ce risque en élaborant un plan de dotation en personnel conservateur et en s'assurant que le budget des dépenses définitif tient compte de toutes les variations de coûts. Au cours de l'année scolaire, la direction

atténue le risque que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés en surveillant de près les prévisions de l'effectif par rapport à l'effectif réel.

En plus de surveiller les réserves internes, le conseil scolaire a reporté les travaux d'entretien non essentiels en janvier afin de faire des provisions en cas de dépassement des coûts dans d'autres secteurs.

### 4.3 Information et analyse financières

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

- évaluer s'il existe des processus permettant à la direction, au conseil scolaire, 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 pratiques exemplaires en matière d'information et d'analyse financière et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de l'examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

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

Pratiques exemplaires liées à l'information et à l'analyse financières	Preuve de l'adoption?
Le système intégré d'information financière du conseil scolaire fournit en temps opportun des renseignements utiles et précis à la direction et aux intervenants.	Non

#### Responsabilité des rapports financiers provisoires

Pratiques exemplaires liées à l'information et à l'analyse financières	Preuve de l'adoption?
Les rapports financiers provisoires fournissent suffisamment de détails et des explications appropriées qui permettent de comprendre clairement le budget de l'année en cours ainsi que les perspectives annuelles.	Non
La haute direction est responsable de l'intégrité de l'information financière grâce à des processus officiels de signature et d'approbation.	Oui

## Vérification interne

Pratiques exemplaires 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, s'il y a lieu.	Non
Les plans de vérification interne et externe sont clairement documentés. La direction prend les mesures qui s'imposent quant aux recommandations formulées dans les rapports de vérification.	Oui

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

Le conseil scolaire utilise un système d'information financière AS400 conjointement avec son conseil coïncident. L'application est accueillie et hébergée par le conseil coïncident tandis que le conseil scolaire acquitte les frais d'administration. Le système offre au conseil scolaire une fonctionnalité GL/AP/PO intégrée et des capacités de production de rapports. Toutefois, le processus de préparation et de production de rapports demande des compétences de programmation spécialisées et offre une souplesse limitée à la direction du conseil.

Bien que le partage du système financier soit une pratique exemplaire dans le secteur des conseils scolaires, bon nombre d'autres conseils utilisent des applications financières fonctionnant sous des plateformes plus modernes que le système AS400. Le conseil scolaire doit procéder à l'analyse coûts-avantages de l'utilisation d'un nouveau système financier qui offre des capacités accrues de production de rapports à la direction et qui répond aux exigences du Ministère en matière de rapports.

### Responsabilité des rapports financiers provisoires

Les rapports financiers provisoires présentés au conseil d'administration et transmis au conseil scolaire aux fins d'information comprennent les suivants :

- Chaque mois, un rapport sommaire d'une page contenant les dépenses encourues depuis le début de l'exercice exprimées en pourcentage du budget.
- Tous les deux mois, on présente un rapport sur la situation budgétaire comprenant une mise à jour du budget et un aperçu de l'exercice en cours, ainsi que des explications sur tout écart anticipé.
- Tous les deux mois, un rapport détaillé sur la situation budgétaire est présenté au conseil d'administration.

La direction a indiqué que le conseil scolaire est satisfait de la fréquence et de la profondeur des rapports financiers. Toutefois, comparativement aux pratiques

exemplaires, le rapport mensuel ne comprend pas d'explications qui fourniraient un contexte plus précis pour l'analyse de l'information. Le rapport ne fournit aucune analyse descriptive pour permettre au lecteur de savoir si le pourcentage du reliquat est supérieur ou inférieur au montant auquel on pourrait s'attendre pour la période en question. Bien que le personnel des finances fournisse des explications orales au besoin, le rapport serait plus informatif si des notes explicatives y étaient intégrées. Cette méthode serait particulièrement utile lorsque les résultats depuis le début de l'exercice pour des postes de recettes ou de dépenses précis sont considérablement supérieurs ou inférieurs à un moment particulier de la période de référence.

La façon de présenter les rapports financiers mensuels ou trimestriels varie grandement d'un conseil scolaire à l'autre. Un format plus informatif inclurait :

1. une comparaison entre le budget annuel approuvé et les dépenses réelles engagées à ce jour, exprimée en pourcentage du budget;
2. un pourcentage comparatif pour chacune des catégories de dépenses et de revenus qui représenterait ce que « les dépenses attendues à ce jour » devraient être, en fonction soit des moyennes historiques, soit de l'expérience de l'année précédente, soit, dans le cas des salaires et des avantages sociaux, du nombre d'employés et des paies traitées à ce jour;
3. des explications de tout écart important par rapport au pourcentage de dépenses auquel on pourrait normalement s'attendre à ce jour. La direction devrait définir ce qu'elle entend par « important » pour ce qui est de la signalisation des écarts.

Le niveau de détails dans la présentation des dépenses et des revenus dépendra des préférences de la direction et du conseil scolaire. Le rapport devrait au moins comprendre un sommaire des catégories importantes de dépenses et de revenus, un peu comme ce qui est présenté dans les rapports financiers du Ministère. La direction prépare actuellement ses rapports de cette façon.

Le fait de fournir une telle information permettrait aux examinateurs de mieux comprendre l'état des résultats depuis le début de l'année.

La direction pourrait combiner les rapports mensuels et bimensuels actuels en un seul rapport bimensuel présenté au conseil d'administration et au conseil scolaire, qui tiendrait compte de ces suggestions de format. Cela permettrait de réduire la fréquence des rapports et d'améliorer les renseignements fournis.

### **Vérification interne**

Le conseil scolaire n'a pas de fonction de vérification interne. Même si la direction reconnaît l'importance d'une telle fonction, elle ne croit pas disposer des ressources

nécessaires pour assumer les coûts additionnels de l'établissement de cette fonction à l'heure actuelle. Il est entendu que, à cette étape de l'examen, le directeur de l'éducation et le conseil scolaire, de concert avec le surintendant des affaires, envisageaient la possibilité de créer un poste de contrôleur qui assumerait certaines tâches de vérification interne.

Le conseil scolaire vérifie les états financiers des écoles conformément aux règlements du CCSP, en mettant particulièrement l'accent sur les fonds générés par les écoles. La superviseure ou le superviseur des comptes prépare un plan de vérification annuelle et envoie une note de service précisant les objectifs de la vérification à l'administratrice ou l'administrateur de l'école. Après la vérification, la superviseure ou le superviseur des comptes organise une séance d'information avec la directrice ou le directeur d'école et prépare un rapport décrivant les conclusions de la vérification. Un rapport sommaire à l'intention du surintendant des affaires est ensuite ébauché puis présenté au conseil d'administration. De plus, plusieurs écoles reçoivent la visite des vérificateurs externes chaque année dans le cadre de la vérification annuelle des états financiers du conseil scolaire. Les vérifications internes menées par la superviseure ou le superviseur des comptes appuient également la vérification de fin d'année du conseil scolaire effectuée par des vérificateurs externes.

La création d'une fonction officielle de vérification interne aiderait la haute direction et les conseillères et les conseillers scolaires à s'acquitter de leurs rôles en matière de gestion et d'obligation de rendre des comptes. La fonction première de la vérification interne serait de fournir l'assurance que les contrôles internes mis en place par la direction fonctionnent de façon efficace et qu'ils sont conformes aux politiques et aux procédures. La fonction de vérification interne peut aussi contribuer à l'élaboration des mesures de rendement qui permettent de mieux déterminer si les programmes et services atteignent les objectifs globaux. La fonction devrait relever d'un comité de vérification du conseil scolaire.

### **Comité de vérification**

À l'heure actuelle, le conseil scolaire n'a pas mis sur pied un comité de vérification. Les vérificateurs externes recommandent d'en former un dans leur lettre du

26 novembre 2007. De nombreux conseils scolaires ont établi ou sont actuellement en voie d'établir un comité de vérification. Un comité de vérification a pour mandat d'agir au nom du conseil scolaire afin :

- d'examiner les états financiers annuels vérifiés;
- d'étudier et de comprendre les difficultés en matière de comptabilité inhérentes à leur préparation;

- d'acquérir une compréhension et une connaissance plus précise de l'importance de maintenir un système de contrôle interne efficace dans les secteurs opérationnels pertinents du conseil scolaire.
- d'examiner la nomination annuelle du vérificateur externe, le plan de vérification annuel, la lettre de recommandations et d'autres questions relatives à la vérification annuelle des états financiers;
- d'examiner le rapport trimestriel du trésorier;
- de gérer toute autre question relative au conseil scolaire.

Comme des changements importants ont été apportés à la comptabilité ces dernières années, la complexité des états financiers annuels augmente. Un comité spécial peut acquérir une meilleure compréhension du contenu des états financiers avec l'aide du haut fonctionnaire des finances du conseil scolaire et d'autres conseillers. Ses membres peuvent également saisir la complexité des questions comptables et des nouvelles règles comptables qui seront établies au cours de la prochaine année. Les membres du comité de vérification doivent comprendre ce qui constitue une comptabilité interne et des processus de contrôle opérationnel rigoureux.

La création d'un comité de vérification devrait être examinée sérieusement. Le conseil scolaire devrait également songer à ajouter au comité de vérification des membres externes qui pourraient agir à titre de conseillers. Les conseillers n'auraient pas droit de vote, puisque la législation actuelle ne reconnaît que les conseillères et les conseillers scolaires comme membres votants des comités permanents des conseils scolaires. Sur le plan de l'expérience professionnelle, les membres externes pourraient être des comptables, des avocats ou d'autres professionnels, en fonction des besoins et du mandat du comité.

### **Recommandations :**

- Le conseil scolaire devrait effectuer une évaluation des besoins ainsi qu'une analyse coûts-avantages de la transition vers une nouvelle application financière offrant des capacités telles que le triple rapprochement automatique (bon de commande, reçu, facture) et une meilleure communication de l'information financière. Cela comprendrait des discussions avec le Durham DSB afin de déterminer si une évaluation conjointe pourrait être menée.
- Le personnel des finances devrait présenter des rapports provisoires plus détaillés, comme on le suggère à la section 4.3 du présent rapport. Cela permettrait de mieux comprendre l'information financière concernant les résultats depuis le début de l'année.

- La direction et le conseil scolaire devraient établir une fonction de vérification interne. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et les coûts annuels estimatifs de chacune d'elles. L'évaluation proactive des besoins et des coûts par la direction constituerait une première étape utile.
- La direction et le conseil scolaire devraient créer un comité de vérification. Le comité de vérification compterait au moins deux membres externes qui agiraient à titre de conseillers et contribueraient à l'obligation du comité de rendre des comptes.

#### 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 placements et des emprunts au sein du conseil scolaire;
- déterminer s'il existe des contrôles internes suffisants pour appuyer la gestion de l'encaisse, des placements et des emprunts;
- évaluer les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les pratiques exemplaires en matière de gestion de la trésorerie et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de l'examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

#### Gestion de l'encaisse et des placements

Pratiques exemplaires liées à la gestion de la trésorerie	Preuve de l'adoption?
Un processus de gestion de l'encaisse efficace est en place pour maximiser les revenus d'intérêts au moyen de placements à court terme lorsque cela s'avère approprié.	Oui
Les activités de gestion de l'encaisse sont concentrées dans une seule institution financière.	Oui
Le personnel et la direction examinent périodiquement la politique de placement et les rapports sur le rendement des placements du conseil.	Non
Le personnel et la direction comparent périodiquement les conditions bancaires consenties au conseil avec celles des conseils scolaires semblables.	Oui

Pratiques exemplaires liées à la gestion de la trésorerie	Preuve de l'adoption?
La direction surveille les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des placements et possède un plan d'atténuation des risques connexes.	Oui

## Gestion de l'encaisse et des placements

Le personnel des finances a établi les procédures appropriées afin de permettre une gestion efficace de la trésorerie. Le service assure le respect des procédures en surveillant activement les activités de gestion de l'encaisse et en menant des analyses hebdomadaires du flux d'encaisse. Par exemple, les impôts scolaires qui seront versés au conseil scolaire sont comparés au montant réellement reçu avant les dates de dépôt des chèques.

Le conseil a consolidé ses activités de gestion de la trésorerie dans une seule institution financière. La direction examine périodiquement les conditions bancaires du conseil scolaire et a récemment changé de banque à la suite d'une demande de propositions. Cette mesure s'est traduite par des conditions plus favorables, particulièrement en ce qui a trait aux taux d'intérêt dont bénéficie le conseil scolaire sur l'excédent de trésorerie de ses dépôts. Le conseil scolaire a également négocié une entente pour que toutes les écoles transfèrent leurs comptes dans la nouvelle banque.

Au moment d'effectuer l'examen, le conseil scolaire ne disposait d'aucune politique de placement approuvée. Toutefois, on l'a ajoutée à la liste des questions à aborder par le comité des politiques. La direction a mis en place des mécanismes de régulation des procédures pour surveiller les liquidités à court terme et elle mène des examens continus du rendement des comptes de dépôt par rapport aux contrats de placement garanti.

Le surintendant des affaires consulte régulièrement le Ministère quant à l'utilisation des réserves. L'utilisation des fonds de réserve est approuvée par les conseillères et conseillers scolaires.

Le conseil scolaire disposait d'un fonds de réserve pour les installations destinées aux élèves d'environ 84,5 millions de dollars au début de l'exercice 2007-2008. Il prévoit utiliser près de 80 millions de dollars pour acquitter une partie des frais liés au service de la dette et rembourser les emprunts de capital d'environ 66 millions de dollars qu'il a contractés pendant l'année en cours. Au moment de l'examen, le conseil scolaire avait également constitué un fonds d'amortissement de 10 millions de dollars associé à ses débetures à fonds d'amortissement consolidées.

### Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait élaborer et mettre en œuvre une politique d'investissement conforme à la *Loi sur l'éducation*.

#### 4.5 Gestion des revenus non tirés de subventions

L'examen des processus de gestion des revenus non tirés de subventions vise à :

- déterminer s'il existe des procédures permettant de consigner en temps opportun et de façon complète et précise les différents types de revenus non tirés de subventions;
- déterminer s'il existe des contrôles internes pour appuyer le traitement et la gestion appropriés de l'encaisse;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

La gestion des revenus non tirés de subventions est une plus petite fonction du conseil scolaire, puisque les revenus non tirés de subventions comptent pour environ 2 millions de dollars (1 %) du budget total du conseil scolaire, en excluant les revenus d'intérêts et ceux tirés des « autres subventions ». Le conseil reçoit des fonds du Ministère pour d'autres programmes d'enseignement (APE) destinés à des initiatives précises, ce qui fait que le conseil doit se soucier des revenus non tirés de subventions.

Le tableau suivant résume les pratiques exemplaires en matière de gestion des revenus non tirés de subventions et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de l'examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

#### Politiques de soutien aux revenus non tirés de subventions

Pratiques exemplaires liées à la gestion des revenus non tirés de subventions	Preuve de l'adoption?
Le conseil a établi des politiques d'application de son barème tarifaire et obtient des évaluations du crédit et du risque.	Oui

#### Technologie de soutien à l'inscription et à la collecte des revenus

Pratiques exemplaires liées à la gestion des revenus non tirés de subventions	Preuve de l'adoption?
Utilisation au besoin d'un système électronique d'inscription et de paiement (p. ex. éducation permanente, permis d'utilisation des locaux, location, etc.).	Oui

## Procédures de suivi de l'ensemble des revenus non tirés de subventions

Pratiques exemplaires liées à la gestion des revenus non tirés de subventions	Preuve de l'adoption?
Le personnel surveille toutes les sources de revenus pour assurer l'intégralité de ce que le conseil reçoit et le respect des politiques. Des plans d'action et des processus maximisent la collecte de ces revenus.	Oui

## Gestion des subventions pour d'autres programmes d'enseignement (APE)

Pratiques exemplaires liées à la gestion des revenus non tirés de subventions	Preuve de l'adoption?
Le budget du conseil précise les revenus et les dépenses de chacun des autres programmes d'enseignement (APE). La direction surveille les activités pour veiller au respect des conditions.	Oui

## Politiques de soutien aux revenus non tirés de subventions

Le conseil scolaire coordonne les politiques et les procédures appropriées pour faciliter l'application, l'approbation et la délivrance des permis quant à l'utilisation de sa propriété. Les politiques et procédures, ainsi que le formulaire de demande de permis pour l'utilisation des installations scolaires par la collectivité, sont disponibles sur le site Web du conseil scolaire. Le conseil scolaire a établi une grille tarifaire détaillée dans les procédures connexes. Ces frais sont revus chaque année et rajustés au besoin.

Le conseil scolaire dispense également des programmes d'éducation permanente dans certains de ses établissements scolaires.

## Technologie de soutien à l'inscription et à la collecte des revenus

Conformément aux politiques et aux procédures du conseil scolaire, tous les frais doivent être payés avant l'approbation du permis pour l'utilisation des installations scolaires par la collectivité, ce qui permet de réduire le risque de crédit. De la même façon, les frais pour les programmes d'éducation permanente sont payables au moment où les élèves s'inscrivent. Le conseil scolaire n'accepte pas les paiements électroniques pour les permis ou les programmes d'éducation permanente. Le nombre limité de transactions et les coûts relativement minimes du programme d'éducation permanente et des permis pourraient ne pas contrebalancer l'investissement qui serait nécessaire à l'inscription et au paiement électroniques.

### **Procédures de suivi de l'ensemble des revenus non tirés de subventions**

Les demandeurs peuvent obtenir une copie du formulaire d'utilisation des installations scolaires par la collectivité dans le site Web du conseil scolaire ou auprès du secrétariat de l'utilisation des installations scolaires par la collectivité. Tous les utilisateurs sont tenus de fournir une preuve d'assurance de responsabilité civile générale, de remplir les formulaires de demande et de payer les frais afférents avant l'approbation. Le contrôleur des installations délivre les permis pour l'utilisation des aires appropriées de l'école à la suite de consultations entre le personnel de l'utilisation des installations scolaires et la directrice ou le directeur d'école. Une fois la demande de permis approuvée, des copies du permis sont distribuées au demandeur, à la directrice ou au directeur d'école, au service de gestion des installations, au concierge en chef et une copie est versée aux dossiers de l'administration.

Le programme d'éducation permanente et parallèle est administré par la directrice ou le directeur d'école désigné, conjointement avec une directrice adjointe ou un directeur adjoint et une directrice ou un directeur des programmes. Le service de l'éducation permanente accepte les inscriptions par téléphone, par télécopieur, par courriel, en ligne ou en personne pour les cours qu'il offre. Le conseil scolaire se réserve le droit d'annuler un cours si l'effectif minimal n'est pas atteint.

### **Gestion des subventions pour d'autres programmes d'enseignement (APE)**

Les subventions APE reçues par le conseil scolaire sont destinées aux surintendantes et aux surintendants appropriés. Un nouveau code de compte est créé pour chaque subvention APE, et on assigne un code au budget du surintendant ou au centre de coûts. La superviseure ou le superviseur des comptes tient une feuille de calcul pour assurer le suivi des rentrées de fonds relatives aux recettes prévues dans le cadre d'ententes de transférabilité. Les surintendantes et les surintendants doivent s'assurer que les subventions sont utilisées aux fins prévues et que les rapports financiers sont produits à temps afin d'être approuvés par le service des finances.

## **4.6 Approvisionnement**

L'examen des processus d'approvisionnement vise à :

- déterminer s'il existe des politiques et des pratiques d'approvisionnement permettant au conseil scolaire d'acquérir des biens et des services grâce à un processus ouvert, équitable et transparent;
- déterminer s'il existe des contrôles internes suffisants pour appuyer le processus d'approvisionnement et le processus de paiement connexe;

- déterminer si les processus du conseil scolaire lui permettent d'optimiser ses ressources à l'égard de tous les biens et services qu'il acquiert;
- évaluer les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les pratiques exemplaires en matière d'approvisionnement et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de l'examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

### Politiques et méthodes d'approvisionnement

Pratiques exemplaires liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Les politiques et méthodes d'approvisionnement approuvées sont clairement communiquées au personnel ayant le pouvoir d'effectuer des achats et sont examinées et mises à jour périodiquement.	Oui

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

Pratiques exemplaires liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
La stratégie d'acquisition prévoit la participation à des consortiums ou coopératives dans le but de réaliser des économies.	Oui
Les critères de sélection des fournisseurs incluent des éléments autres que le coût le moins élevé, notamment le coût total lié à la propriété, la valeur et la qualité.	Oui
Des rapports sont régulièrement établis pour surveiller la conformité et définir des stratégies visant à augmenter le pouvoir d'achat et à réduire les coûts des biens et des services acquis.	Oui

### Niveaux hiérarchiques de l'approvisionnement

Pratiques exemplaires liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Les pouvoirs d'autorisation en ce qui a trait à l'approvisionnement correspondent aux postes ou aux rôles et font l'objet d'une surveillance par le chef de service.	Non

## Politiques et méthodes relatives à l'utilisation des cartes d'achat et des cartes de crédit professionnelles

Pratiques exemplaires liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Les politiques et méthodes relatives aux cartes d'achat et aux cartes de crédit professionnelles sont documentées et communiquées aux utilisateurs grâce à une formation et à un suivi réguliers.	Oui

## Comptabilité relative à l'intégralité du cycle d'approvisionnement et de paiement

Pratiques exemplaires liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Un triple rapprochement automatique (bon de commande, reçu/facture et inspection) est utilisé.	Oui
Un processus de comptabilité d'engagement est en place pour surveiller l'utilisation du budget.	Oui
La direction a mis en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer les commandes, en effectuer le traitement et faire les paiements, y compris l'utilisation des portails des fournisseurs.	Oui

## Utilisation des transferts électroniques de fonds pour accroître l'efficacité

Pratiques exemplaires liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
La direction maximise le recours au transfert électronique de fonds (TEF) pour les paiements.	Non

## Politiques et méthodes d'approvisionnement

La direction et le conseil scolaire ont approuvé les politiques et les procédures d'approvisionnement mises en place, qui ont été clairement communiquées à l'ensemble des utilisateurs autorisés du système et que l'on peut trouver dans le site Web public du conseil scolaire. Les politiques ont été révisées pour la dernière fois en 2001 et ont été étudiées dans le cadre de l'examen opérationnel. Les politiques et les procédures sont fondées sur les principes d'achat conjoint, d'équité et de transparence. Elles touchent à un certain nombre d'éléments clés, dont les suivants :

- la maximisation de la valeur à l'achat de tous les biens, compte tenu de facteurs tels que la qualité, le service, la normalisation et l'environnement;
- l'utilisation des bons de commande, des cartes d'achat, des demandes de propositions, des demandes de prix et de la permission d'attribuer un contrat à un fournisseur exclusif;

- la conformité aux lois fédérales et provinciales.

Le conseil scolaire a approuvé des politiques et des méthodes conformes aux directives qu'a données le Ministère au printemps 2007. Voici ce que le conseil a adopté et affiché sur son site Web :

- Utilisation des cartes de crédit professionnelles (octobre 2007)
- Remboursement des dépenses (février 2008)
- Publicité (février 2008)
- Défense des droits (février 2008)

Le service d'approvisionnement publie un catalogue annuel des matières consommables et négocie des contrats pour l'achat de produits et services standardisés dans l'ensemble du système, y compris les fournitures de bureau, les meubles, le matériel et les accessoires informatiques et l'équipement d'éducation physique.

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

Le conseil scolaire est le membre fondateur de la Catholic School Boards Services Association (CSBSA). La CSBSA a formé des équipes de projet dans les secteurs des technologies de l'information, des achats, du développement des investissements et des avantages sociaux. Le consortium a été créé pour réduire les coûts, accroître les économies et générer des recettes en travaillant conjointement à la fourniture de biens et de services aux élèves. Le conseil scolaire a eu recours au consortium pour régler les questions liées aux débetures et pour acheter de l'électricité, du gaz naturel, du carburant, du papier fin et des machines à affranchir.

Le conseil scolaire envisage également d'établir des partenariats avec les municipalités pour examiner les possibilités d'économies en matière de gestion des déchets. La décision du conseil scolaire de joindre des consortiums est fondée sur l'analyse coûts-avantages en matière de valeur monétaire, de qualité, d'environnement et de commodité.

### **Niveaux hiérarchiques de l'approvisionnement**

Les procédures d'approvisionnement prévoient des niveaux appropriés d'autorisation correspondant aux postes et aux rôles. Ces procédures sont surveillées afin de s'assurer de leur conformité par les agents du service et par la superviseure ou le superviseur des achats. Les procédures d'approvisionnement présentent les limites de prix maximums et les exigences suivantes en matière d'achat :

- une petite caisse et des cartes d'achat sont fournies pour faciliter les achats de 50 \$ et moins;
- pour les achats entre 50 \$ et 2 500 \$, un bon de commande en ligne doit être rempli, accompagné d'une proposition de prix, et envoyé aux fournisseurs approuvés par le conseil scolaire si possible. La superviseure ou le superviseur peut exiger d'autres propositions de prix si c'est dans le meilleur intérêt du conseil scolaire.
- pour les achats entre 2 500 \$ et 50 000 \$, un minimum de trois propositions de prix écrites est exigé par le service des achats;
- pour les achats de plus de 50 000 \$, un processus officiel de demande de propositions ou d'appel d'offres peut s'avérer nécessaire, à la discrétion de la superviseure ou du superviseur des services des achats en consultation avec la demandeuse ou le demandeur. Le service des achats s'assurera que la demande de propositions paraît dans les quotidiens et dans le site Web approuvé d'appel d'offres électronique.

Le chef de l'approvisionnement présente périodiquement des rapports importants contenant de l'information sur les sommes totales dépensées et le nombre de transactions au surintendant des affaires.

### **Politiques et méthodes relatives à l'utilisation des cartes d'achat et des cartes de crédit professionnelles**

Le conseil scolaire a clairement communiqué ses politiques et ses procédures relatives à l'utilisation des cartes d'achat et des cartes de crédit professionnelles. Ces politiques et ces procédures se trouvent dans le site Web du conseil scolaire et ont été mises à jour en octobre 2007.

Environ 160 cartes d'achat sont actuellement utilisées par les directrices et les directeurs d'école et le personnel des services des installations et des TI. Un guide sur les cartes d'achat, à l'intérieur duquel les employés devaient signer une déclaration de responsabilités et d'obligations, a été distribué avec chaque carte d'achat. Le service tient un registre à jour des détenteurs de cartes d'achat, des limites de transaction et des transactions effectuées au moyen de cartes d'achat. Des limites ont été imposées sur la carte d'achat de certains employés, et les cartes d'achat remises aux écoles sont restreintes à l'achat de produits consommables.

Le service des comptes créditeurs effectue le suivi des achats non réglés. L'utilisation des cartes d'achat est surveillée par les chefs de service, puis vérifiée par le surintendant des affaires.

Le service des finances prévoit élargir l'utilisation des cartes d'achat à d'autres membres du personnel des écoles pour les petits achats afin de réduire le volume de factures des fournisseurs. Tout d'abord, le personnel devrait effectuer une analyse comparative de l'utilisation des cartes d'achat et des bons de commande pour étudier le fait que les limites actuelles des bons de commande (entre 50 \$ et 2 500 \$, d'une part) ne correspondent pas, dans la plupart des cas, aux limites de transaction des cartes d'achat. Cette étape comprend l'analyse des cartes d'achat et des bons de commande par utilisateur, service, valeur de transaction et code de catégorie de commerçants. Cette analyse permettrait au conseil scolaire d'élaborer un programme d'utilisation optimale des cartes d'achat qui maximiserait l'efficacité des achats et assurerait un contrôle budgétaire.

Bien que l'utilisation des cartes d'achat soit une pratique exemplaire pour réduire le nombre de factures, le conseil scolaire devrait également réévaluer ses pratiques actuelles pour assurer que les contrôles financiers appropriés sont en place. Il devrait aussi déterminer si les cartes d'achat doivent être restreintes uniquement au personnel des écoles, groupe à l'intérieur duquel les achats de faible valeur sont les plus fréquents. À l'heure actuelle, les cartes d'achat permettent les avances de fonds et sont assorties de limites de transaction élevées. Cette question est examinée par le surintendant des affaires.

### **Comptabilité relative à l'intégralité du cycle d'approvisionnement et de paiement**

Le conseil scolaire se fie au système de bons de commande AS400 pour traiter son cycle d'achat et de paiement. Les demandes d'achat sont créées manuellement sur des formulaires papier par les employés avant d'être soumises aux superviseuses et aux superviseurs ou aux secrétaires d'école. Toute demande entre 50 \$ et 2 500 \$ est ensuite entrée manuellement dans le système AS400 afin de créer un bon de commande assorti du bon code de compte. Les achats de moins de 50 \$ sont payés à même la petite caisse. Les demandes d'achat de plus de 2 500 \$ sont directement envoyées à la directrice ou au directeur d'école ou à la surintendante ou au surintendant avant qu'un bon de commande soit créé.

Lorsqu'un bon de commande a été approuvé et soumis en ligne, les fonds sont automatiquement comptabilisés dans le budget. L'application de vérification du budget du système avertit la direction au moyen d'un courriel lorsque les dépenses depuis le début de l'exercice atteignent 90 % du budget. Une fois le bon de commande soumis, la superviseuse ou le superviseur du service des achats le vérifie et l'envoie par la suite au fournisseur.

Les biens sont habituellement expédiés à l'endroit où ils seront utilisés (les écoles). Les écoles accusent réception des biens et vérifient manuellement s'ils correspondent au bon de commande. Le bordereau d'expédition ou le reçu est ensuite envoyé au conseil

scolaire par service de messagerie, après quoi il est entré dans le système avec les factures reçues des fournisseurs.

Le triple rapprochement manuel de la facture, du reçu et du bon de commande est effectué par le personnel de bureau du conseil scolaire. Actuellement, le système n'offre pas de fonctionnalité de rapprochement automatique ou de tolérance prédéfinie du rapprochement. Un système plus automatisé permettrait au conseil scolaire d'éliminer ces tâches manuelles.

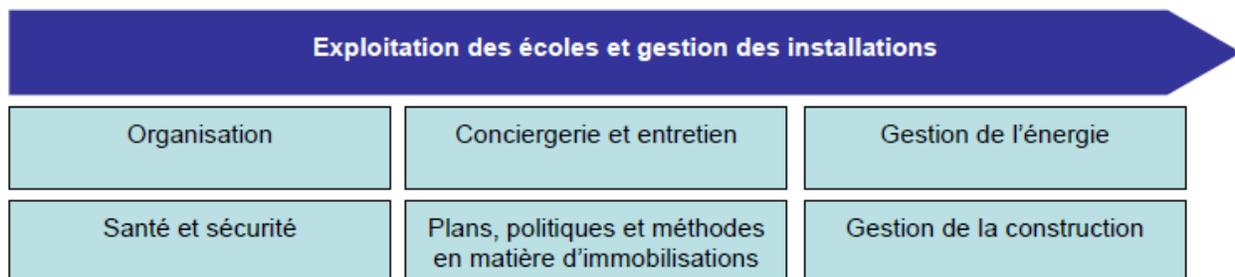
### **Utilisation des transferts électroniques de fonds pour accroître l'efficacité**

Les transferts électroniques de fonds du conseil scolaire sont limités aux paiements versés aux municipalités. À l'exception de la paie, les autres paiements aux fournisseurs se font par chèque. Il s'agit d'un domaine d'intérêt du conseil scolaire.

### **Recommandations :**

- Le conseil devrait réévaluer la distribution des cartes d'achat et les limites de celles-ci. Les cartes devraient être restreintes au personnel des écoles et du conseil scolaire afin de réduire le nombre de transactions de faible valeur.
- Le conseil scolaire devrait examiner le décalage actuel entre les limites des bons de commande et les limites de transaction des cartes d'achat. Une analyse des transactions et des dépenses permettrait de cerner les occasions d'augmenter les limites des bons de commande et de promouvoir l'utilisation des cartes d'achat pour les acquisitions de faible valeur.
- Le personnel des finances devrait instaurer les paiements par transfert électronique de fonds (TEF) pour tous les fournisseurs concernés afin d'accroître l'efficacité et de réduire le risque que les paiements soient altérés avant la compensation bancaire.

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



La gestion efficace et efficiente des installations du conseil scolaire (surtout des écoles) est un facteur important sur le plan des stratégies et des objectifs de rendement des élèves. En plus d'offrir un environnement d'apprentissage positif aux élèves, aux enseignants et aux membres du personnel, elle permet d'aider le conseil à atteindre un niveau de propreté et d'entretien qui répond aux attentes de la communauté scolaire.

Voici un résumé de notre évaluation de l'adoption par le conseil scolaire des pratiques exemplaires en ce qui a trait aux processus mentionnés ci-dessus. Les conclusions présentées sont le résultat de l'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 d'un suivi et de la confirmation de renseignements.

### 5.1 Organisation

L'examen de l'organisation de l'exploitation des écoles et de la gestion des installations vise à :

- déterminer si les conseillères et les conseillers scolaires et la direction ont établi des politiques et méthodes appuyant les principales fonctions et activités des services, la rigueur des contrôles internes et la gestion financière;
- déterminer si le service soutient l'ensemble des buts, des priorités et des obligations de rendre des comptes que le conseil scolaire a établis à l'appui des stratégies et des objectifs de rendement des élèves;
- évaluer l'efficacité et l'efficience de la structure du service et déterminer si les rôles et les responsabilités appuient les principales fonctions et activités et les pratiques de gestion requises;

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

Le tableau suivant résume les pratiques exemplaires en matière d'exploitation des écoles et de gestion des installations et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de l'examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

### Définition et présentation des objectifs et des priorités annuels

Pratiques exemplaires liées à l'exploitation des écoles et à la gestion des installations	Preuve de l'adoption?
Les objectifs et les priorités du service sont conformes aux orientations stratégiques du conseil et sont documentés dans un plan annuel qui est mis à la disposition des principaux intervenants.	Non

### Structure organisationnelle et responsabilisation

Pratiques exemplaires liées à l'exploitation des écoles et à la gestion des installations	Preuve de l'adoption?
Des organigrammes qui illustrent clairement les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre des comptes sont accessibles au public.	Oui
Les cadres supérieurs des services de fonctionnement et des installations possèdent des titres professionnels appropriés (p. ex. ingénieur de projet, gestionnaire de projet professionnel) ou une expérience pertinente dans le domaine.	Oui

### Surveillance et communication des politiques

Pratiques exemplaires liées à l'exploitation des écoles et à la gestion des installations	Preuve de l'adoption?
La direction surveille le respect des politiques du service de l'exploitation des écoles et de la gestion des installations.	Oui
La direction offre, selon un calendrier établi, des séances de formation et de sensibilisation concernant les politiques.	Oui

### Définition et présentation des objectifs et des priorités annuels

Le service de gestion des installations fixe des objectifs de planification stratégique au début de chaque année scolaire. Ces objectifs sont précisés dans l'examen du

rendement du cadre supérieur du service de gestion des installations et révisés par le directeur de l'éducation à la fin de l'année. Pour l'année 2007-2008, les objectifs du service ciblés dans le plan individuel du cadre supérieur comprennent :

- l'élaboration d'un plan stratégique du service de gestion des installations;
- la mise en place d'un système de gestion du rendement pour tout le personnel administratif du service conforme au plan stratégique du conseil scolaire et au plan d'action du service;
- l'élaboration d'un plan d'immobilisations à long terme, d'un examen des installations des écoles d'Oshawa et d'un programme Lieux propices à l'apprentissage.

Le plan stratégique du service de gestion des installations pour 2007-2008 comprend cinq priorités clés. Chacune d'elles est favorisée par des mesures plus précises :

- Initiatives pour appuyer le document *The Road to Student Success*
- Qualité accrue des services
- Mise en oeuvre des recommandations et des conclusions du vérificateur général de l'Ontario
- Processus d'examen des installations
- Gestion de l'énergie et des déchets

Cependant, à l'heure actuelle, le service ne dispose d'aucun plan opérationnel pour mettre en application le plan individuel du cadre supérieur pour les groupes au sein du service. Cela permettrait au service de mieux répartir les responsabilités, d'établir des mesures de rendement et de surveiller et de produire des rapports sur le progrès des priorités et des objectifs établis. Ce plan permettrait également de fournir des renseignements sur les priorités du service à la haute direction et aux conseillères et conseillers scolaires et de démontrer comment les activités du service concordent avec les orientations stratégiques du conseil scolaire.

### **Structure organisationnelle et responsabilisation**

Le service de gestion des installations est dirigé par un cadre supérieur qui relève du directeur de l'éducation. Le service appuie la structure de gestion des établissements et est divisé en trois groupes principaux (opérations et entretien, énergie et systèmes de bâtiments et planification et admissions). Le comité consultatif du service de gestion

des installations, qui compte le cadre supérieur et les trois groupes principaux, se réunit chaque semaine.

Le service possède deux coordonnateurs de l'exploitation qui appuient le travail des directrices et des directeurs d'école à titre de gestionnaires d'établissement et facilitent la communication entre le conseil scolaire, les écoles et le personnel de conciergerie et d'entretien. Les rôles et les responsabilités de ces postes sont clairement définis dans les descriptions de tâches respectives et bien comprises par l'organisation. De plus, le service recrute des gestionnaires de projet contractuels dont la tâche est d'assurer la gestion des projets de construction.

Le personnel clé du service possède des titres professionnels appropriés ou une expérience sur le terrain pertinente. Il participe également à différents comités provinciaux afin de se tenir au courant des pratiques exemplaires et des nouvelles orientations.

### **Surveillance et communication des politiques**

Le service maintient un ensemble complet de politiques et de procédures touchant tous les aspects pertinents de la gestion des opérations et des installations. Elles sont disponibles sur le site Web du conseil scolaire et révisées par le comité des politiques.

Avec la collaboration du service des ressources humaines, la formation appropriée, où l'on aborde les questions liées aux politiques et la nécessité de respecter les diverses exigences réglementaires, est offerte au personnel des services de conciergerie et d'entretien.

### **Recommandation :**

- Le service de gestion des installations devrait élargir ses objectifs de planification stratégique dans un plan d'activités annuel du service qui décrirait les objectifs annuels et intégrerait les mesures et les responsabilités en matière de rendement. Ce plan annuel devrait faire partie intégrante du plan annuel du conseil scolaire et s'harmoniser avec les orientations stratégiques générales du conseil.

## **5.2 Conciergerie et entretien**

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

- déterminer si les services de conciergerie et d'entretien fonctionnent de façon efficace et efficiente pour assurer un milieu d'apprentissage optimisé pour les élèves;

- déterminer si le service possède la structure organisationnelle qui convient pour gérer efficacement la prestation des services;
- déterminer s'il existe des contrôles internes suffisants pour gérer efficacement les services et les dépenses de conciergerie et d'entretien;
- évaluer les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les pratiques exemplaires en matière de services de conciergerie et d'entretien et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de l'examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

### **Le modèle de dotation en personnel appuie les normes d'entretien et de nettoyage établies par le conseil scolaire**

<b>Pratiques exemplaires liées à la conciergerie et à l'entretien</b>	<b>Preuve de l'adoption?</b>
Le conseil scolaire a établi des normes d'entretien et de nettoyage pour les écoles et présente un rapport annuel sur les résultats.	Oui
Le modèle d'affectation de la direction en matière de conciergerie et d'entretien permet l'utilisation optimale du personnel.	Oui

### **Élaboration d'un plan d'entretien annuel et pluriannuel**

<b>Pratiques exemplaires liées à la conciergerie et à l'entretien</b>	<b>Preuve de l'adoption?</b>
À l'aide des commentaires des intervenants, la direction élabore un plan d'entretien annuel et pluriannuel qui tient compte des priorités reportées en matière d'entretien et des normes d'entretien. Les résultats améliorent le milieu d'apprentissage. Le plan, qui prévoit une utilisation optimale des fonds disponibles (subvention annuelle pour la réfection des écoles et financement « Lieux propices à l'apprentissage »), est approuvé par le conseil scolaire.	Oui

### **Formation qui favorise le perfectionnement des compétences et la sécurité**

<b>Pratiques exemplaires liées à la conciergerie et à l'entretien</b>	<b>Preuve de l'adoption?</b>
Un plan annuel de formation favorise le perfectionnement continu des compétences du personnel et aborde les nouvelles questions réglementaires.	Oui

## Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Pratiques exemplaires liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Un système de gestion des stocks assure le suivi et le contrôle du 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 opérationnelle.	Oui

## Gestion de projet, surveillance et systèmes de soutien

Pratiques exemplaires liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Un système et un processus de bons de travail permettent de consigner, de surveiller et d'évaluer les projets, assurant ainsi l'utilisation efficace des ressources.	Oui
La direction évalue régulièrement l'efficacité et l'efficience générales des pratiques des services d'entretien et de conciergerie.	Oui

## Le modèle de dotation en personnel appuie les normes d'entretien et de nettoyage établies par le conseil scolaire

Le modèle d'affectation du conseil scolaire en matière de conciergerie permet l'utilisation optimale des ressources à l'appui des normes et des pratiques de nettoyage du conseil. Une formule détaillée de dotation en personnel pour les travaux de conciergerie tient compte de la superficie en pieds carrés et de l'utilisation de classes mobiles, afin de déterminer les exigences de dotation en personnel de conciergerie dans chaque école. La direction prépare un résumé de la charge de travail du personnel de conciergerie qui rend compte de la superficie totale par école et du nombre de concierges affectés.

Dans le cadre de la convention collective actuelle conclue avec le SCFP, le conseil scolaire a établi un comité responsable de la charge de travail des concierges comptant trois syndiqués et deux coordonnateurs de l'exploitation du service de gestion des installations. Le comité a notamment pour mandat :

- d'évaluer la charge de travail des concierges;
- d'élaborer et de tenir à jour un guide de conciergerie pour l'ensemble du système;
- d'élaborer et d'assurer l'application des normes de nettoyage des concierges;

- de contribuer à l'examen de l'équipement et à l'évaluation des produits de conciergerie.

Le conseil scolaire a adopté les normes de nettoyage de l'APPA (Association of Physical Plan Administrators, maintenant connue sous le nom The Association of Higher Education Facilities Officers) et il s'en sert pour évaluer le rendement du personnel de conciergerie de chaque installation. Le respect de ces normes est surveillé par les coordonnateurs de l'exploitation et les directrices et les directeurs d'école dans des registres de conciergerie et des formulaires d'inspection.

Le coordonnateur de l'exploitation rencontre souvent le personnel de conciergerie pour faciliter la communication entre la direction et le personnel.

Les absences du personnel de conciergerie sont gérées par les concierges en chef, qui réassignent les tâches. Les absences prolongées sont habituellement compensées par des suppléants. Le coordonnateur de l'exploitation possède une formation particulière sur les politiques relatives aux installations et à la reprise du travail. Il travaille avec la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail pour aider le personnel à s'adapter à de nouvelles responsabilités. La direction croit que la mise en œuvre de politiques et de méthodes visant à favoriser l'assiduité facilitera la gestion des ressources humaines.

### **Élaboration d'un plan d'entretien annuel et pluriannuel**

La direction dispose d'un programme annuel de réfection des immobilisations approuvé visant à planifier l'entretien annuel, des installations accessibles, la sécurité et la réfection des établissements. Ce plan est élaboré grâce à la base de données ReCAPP et à la contribution des directrices et des directeurs d'école et des coordonnateurs de l'exploitation. Les activités d'entretien et de réfection du conseil scolaire sont réévaluées annuellement dans le cadre de l'évaluation individuelle des écoles, et les priorités sont ensuite intégrées au plan annuel. Ainsi, les écoles sont maintenues dans le meilleur état possible pour favoriser l'apprentissage.

En plus du budget d'installations central, le service a également préparé un budget d'amélioration des installations pour chaque école afin de permettre aux directrices et aux directeurs d'école de jouir d'une certaine autonomie à titre de gestionnaires d'établissement.

L'élaboration d'un plan pluriannuel d'entretien et de réfection de trois à cinq ans, par exemple, permettrait au conseil scolaire et aux intervenants de mieux comprendre les besoins du système sur une longue période. L'évaluation annuelle pourrait être approfondie pour fournir une perspective pluriannuelle des besoins prévus (réguliers) et urgents en matière d'entretien et de réfection. Ce plan pourrait aussi être appuyé par les sources de financement servant à couvrir les frais connexes, dont les subventions

annuelles pour le fonctionnement et la réfection ainsi que l'allocation « Lieux propices à l'apprentissage ». Cela permettrait à la direction et au conseil scolaire d'avoir une meilleure perspective de planification.

### **Formation qui favorise le perfectionnement des compétences et la sécurité**

Le conseil scolaire offre un programme de formation qui permet le perfectionnement continu des compétences du personnel d'entretien et de conciergerie au sein du conseil et qui aborde les nouvelles questions de réglementation. La formation sur l'amiante, le SIMDUT, la sensibilisation aux dangers de l'électricité, l'entretien des planchers, la protection contre les chutes et l'analyse des systèmes d'eau potable figurent parmi les séances de formation offertes. En outre, des séminaires sur le nettoyage à l'intention du personnel de conciergerie sont organisés en collaboration avec le fournisseur de fournitures de nettoyage du conseil scolaire.

Le service dispose d'un système de jumelage des nouveaux employés à des employés expérimentés pour faciliter le transfert de connaissances. Le personnel peut aussi consulter les lignes directrices relatives aux normes de nettoyage et aux procédures connexes dans le guide de conciergerie.

### **Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien**

Le service fonctionne principalement sur la base du juste à temps et tient en stock uniquement les quantités nécessaires de fournitures dans les écoles. Les fournitures de conciergerie sont normalisées dans l'ensemble du conseil scolaire, et le bureau du conseil en assure la gestion centrale. Le personnel de conciergerie de chaque école utilise un système d'achat en ligne pour commander les fournitures auprès des fournisseurs approuvés, selon les besoins. Chaque école se voit accorder un budget d'approvisionnement maximal et un suivi de tous les achats est effectué et présenté à la direction pour s'assurer que le budget n'est pas dépassé. En outre, tous les achats sont examinés et approuvés au bureau central par la superviseuse ou le superviseur de l'exploitation.

Le service de gestion des installations dresse une liste de fournisseurs privilégiés. On a également remis des cartes d'achat au personnel d'entretien pour l'achat de matériel et d'équipement auprès des fournisseurs non privilégiés au besoin.

### **Gestion de projet, surveillance et systèmes de soutien**

Le conseil scolaire utilise un système de gestion électronique des installations (Vision FM). Parmi les autres caractéristiques offertes, le système permet au conseil de générer, de surveiller et de consigner les bons de travail, de tenir un répertoire des dessins et des plans d'emplacement et de favoriser l'utilisation des installations scolaires par la collectivité. Le système permet au personnel de surveiller le temps

d'exécution des bons de travail relativement aux urgences, aux activités d'entretien préventif et aux travaux sous garantie. De plus, le service tient un inventaire de l'équipement de conciergerie dans chaque école, dans lequel on consigne le modèle, le numéro de série, la date d'achat et l'état de marche.

Le conseil utilise le système ReCAPP pour assurer le suivi des exigences d'entretien reporté de ses installations et déploie des efforts continus pour améliorer constamment l'intégrité des données contenues dans ReCAPP. La banque de données ReCAPP ainsi que des visites d'établissements sont utilisées pour générer des rapports sur l'état des installations.

Dans le cadre d'un projet pilote, le service de gestion des installations a rédigé un guide pour documenter les données techniques propres à une école. Ce guide comprend la carte principale, la disposition des locaux des installations mécaniques et électriques, la disposition de l'équipement, les données sur le ventilateur d'extraction, etc. Le guide vise à faciliter la formation des nouveaux employés, les travaux d'entretien et la gestion des actifs. On encourage le conseil scolaire à poursuivre l'élaboration de guides pour les autres écoles.

Le service a également mis en oeuvre des projets pilotes pour effectuer des travaux d'entretien électrique et de nature générale chaque mois dans les écoles, avec l'intention de les étendre au réseau de plomberie, au système de chauffage et à d'autres secteurs. La direction a également établi des normes d'entretien et a lancé une demande de propositions auprès de conseillers externes.

La qualité du modèle de prestation des services d'entretien et de conciergerie est régulièrement évaluée par les concierges en chef, les directrices et les directeurs d'école et les coordonnateurs de l'exploitation. Le registre de conciergerie est signé chaque semaine par la directrice ou le directeur d'école à titre de gestionnaire d'établissement. Les évaluations régulières sont consignées dans l'évaluation annuelle du personnel de conciergerie et d'entretien.

### **Recommandation :**

- La direction devrait créer un plan pluriannuel des travaux d'entretien préventifs/majeurs et de réfection des installations qui comprendrait le financement disponible pour l'appuyer. Ce plan permettrait de prévoir clairement les besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années.

### 5.3 Gestion de l'énergie

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

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

Le tableau suivant résume les pratiques exemplaires en matière de gestion de l'énergie et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de l'examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

#### Plan de gestion de l'énergie

Pratiques exemplaires liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
La direction a établi un plan pluriannuel de gestion de l'énergie.	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
Les initiatives fructueuses de conservation sont communiquées aux écoles et à d'autres conseils scolaires.	Oui

#### Suivi de la conservation de l'énergie et présentation de rapports à cet égard

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

## Plan de gestion de l'énergie

Le conseil scolaire a créé un poste ciblé (superviseur de l'énergie et des systèmes de bâtiments) pour diriger les initiatives d'économie d'énergie dans l'ensemble du conseil scolaire. Un programme de gestion de l'énergie pour l'année scolaire 2007-2008 décrit le mandat, les initiatives prévues et l'économie de coûts de 10 % visée pour l'année. Toutefois, le conseil scolaire ne dispose d'aucun plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui définit les objectifs à long terme et les initiatives potentielles. Le programme de gestion de l'énergie est appuyé par le plan d'action en matière d'économie d'énergie, qui présente les coûts estimatifs et la période de récupération des initiatives planifiées.

L'implantation d'un système de contrôle automatique de bâtiments dans dix écoles, l'amélioration de ce système dans quatorze autres et la fermeture des refroidisseurs pendant l'été comptent parmi les initiatives entreprises par le conseil scolaire pour réduire ses coûts de 75 000 \$. Conformément à ses initiatives prévues, le conseil a également embauché un technicien en contrôle pour réduire les coûts et le recours aux fournisseurs externes. L'installation d'une technologie centralisée permettra au conseil scolaire d'automatiser ses pratiques d'efficacité énergétique et de commander à distance l'équipement énergivore (c.-à-d. les systèmes de chauffage et de climatisation) au niveau de chaque installation (et parfois de chaque pièce).

Le conseil a formé un comité de gestion de l'énergie composé des directrices et des directeurs d'école, du personnel du programme, des concierges ainsi que du personnel des TI et des achats pour établir des normes, des politiques et des procédures et promouvoir les programmes d'économie d'énergie. En outre, le conseil scolaire a créé un comité EcoSchool pour promouvoir et encourager le programme dans toutes les écoles en mettant l'accent sur les économies de coûts et « l'image de marque environnementale » des écoles. Ontario EcoSchools est un programme de sensibilisation environnementale axé sur la réduction des déchets, l'économie d'énergie, l'écologisation des terrains d'écoles et les connaissances écologiques. Au cours de l'année scolaire 2007-2008, environ 27 écoles du conseil scolaire étaient en voie de recevoir leur certification EcoSchools.

Le conseil scolaire est fier d'être le membre fondateur du consortium Catholic School Boards Services Association (CSBSA) pour l'achat de carburant, de gaz naturel et d'hydroélectricité. La direction a adopté une politique d'achat de nouvel équipement écoénergétique et cherche activement les programmes incitatifs offerts par les services publics, Ressources naturelles Canada et d'autres organismes afin d'économiser l'énergie.

Le conseil scolaire est aussi conscient de ses responsabilités en matière de gestion des déchets. Il est membre du Conseil du recyclage de l'Ontario. Au moment de l'examen,

le conseil scolaire travaillait à la mise en oeuvre d'un programme de gestion des déchets dans tous ses établissements.

### **Suivi de la conservation de l'énergie et présentation de rapports à cet égard**

Le conseil scolaire reçoit les factures des services publics dans chaque établissement et effectue des paiements consolidés aux fournisseurs de services. La direction a indiqué qu'une facture par établissement permettait au personnel de surveiller les schémas anormaux de consommation énergétique (c.-à-d. des augmentations accrues de l'utilisation de l'eau d'une école particulière) et de prendre des mesures correctives à cet égard. Au cours de 2007-2008, le conseil scolaire recueille des données sur la consommation de chaque établissement afin d'établir des points de référence pour chacun d'entre eux.

La consommation énergétique et les coûts qui s'y rapportent sont tirés du système financier aux fins d'analyse des données et de production de rapports. La direction s'inspire de façon proactive des autres conseils scolaires et participe au forum de l'OASBO pour en apprendre sur les pratiques exemplaires et les partager.

#### **Recommandation :**

- Bien que le conseil scolaire dispose d'un plan annuel bien structuré en matière d'économie d'énergie, la direction devrait élaborer un plan pluriannuel d'économie d'énergie qui établirait des objectifs à long terme et déterminerait les initiatives et le financement nécessaires.

## **5.4 Santé et sécurité**

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

- déterminer s'il existe des mécanismes de planification et de communication adéquats pour appuyer la mise en place d'un milieu d'enseignement et d'apprentissage sûr;
- déterminer si le conseil scolaire dispose d'une structure et de processus pour mettre en oeuvre des mesures de sécurité;
- évaluer les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les pratiques exemplaires en matière de santé et de sécurité et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique

n'était pas adoptée intégralement au moment de l'examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

### Élaboration, surveillance et suivi des politiques et des plans de santé et de sécurité

Pratiques exemplaires liées à la santé et à la sécurité	Preuve de l'adoption?
La mise à jour de plans et de politiques de santé et de sécurité garantit la conformité aux exigences prescrites par la loi en matière de santé et de sécurité.	Oui
La politique relative au code de sécurité comprend des codes d'alerte qui correspondent à la situation et au niveau de danger et qui établissent les responsabilités de chaque service.	Oui
On effectue le suivi des incidents de sécurité par type (p. ex. dommages matériels, intrusion, etc.).	Oui
Des équipes responsables de la sécurité (cf. NPP 144) sont mises en place dans chaque école.	Oui
Les normes de qualité de l'eau et de l'air sont surveillées et les problèmes sont signalés pour que des mesures correctives soient prises.	Oui

### Élaboration, surveillance et suivi des politiques et des plans de santé et de sécurité

Le conseil scolaire a élaboré un plan de santé et de sécurité et a créé un poste d'agent de santé et sécurité qui assure la conformité aux exigences prescrites par la loi en matière de santé et de sécurité. Un comité mixte de santé et sécurité, formé de membres du SCFP, d'enseignantes et d'enseignants et de suppléantes et de suppléants de palier élémentaire et secondaire et d'un groupe de directrices et de directeurs d'école, est présidé par l'agent de santé et de sécurité pour élaborer des politiques et des procédures de santé et de sécurité et pour les examiner. Cet ensemble de politiques comprend le plan de sécurité nucléaire, la fermeture des écoles, les politiques en matière d'incendie, les initiatives de bien-être, la coordination des inspections annuelles et la surveillance de la conformité. Le respect des politiques est surveillé par le personnel des installations et de conciergerie. L'agent de santé et de sécurité en assure le suivi.

La direction reconnaît que les écoles du conseil scolaire ne sont pas complètement accessibles aux personnes handicapées aux termes de la *Loi de 2001 sur les personnes handicapées de l'Ontario*. À ce titre, le conseil scolaire met de côté des fonds dans le cadre de son budget annuel pour venir en aide aux élèves ayant des besoins particuliers dans les écoles qui ne sont pas conformes à la *Loi*, au besoin. Le conseil scolaire a également mis sur pied un comité sur l'accessibilité composé de membres des services de gestion des installations et des services aux élèves.

La direction assure le suivi des actes de vandalisme et des incidents de sécurité dans les registres de conciergerie et dans des formulaires de rapport de santé et sécurité. Les incidents sont abordés par le comité mixte de santé et de sécurité au travail et sont partagés avec les autres écoles de façon généralisée, la plupart du temps dans le cadre d'une formation ou de procédures modifiées.

Au moment de l'examen, la direction se préparait à l'entrée en vigueur de la *Loi sur la sécurité dans les écoles* le 1<sup>er</sup> février 2008. Le conseil scolaire a créé un poste de surintendant pour la sécurité dans les écoles et est en voie d'élaborer un programme de suspension et de renvoi et la politique de fermeture des écoles.

## 5.5 Plans, politiques et méthodes en matière d'immobilisations

L'examen des plans, des politiques et des méthodes 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 des exigences futures en matière d'immobilisations en fonction des prévisions de l'effectif et des questions de capacité et d'entretien de l'ensemble des immobilisations actuelles, par rapport au financement accordé par le Ministère (c.-à-d. financement au titre des nouvelles places);
- déterminer si la direction établit correctement l'ordre de priorité des dépenses d'entretien et de réfection en fonction du financement accordé par le Ministère et des programmes d'immobilisations pluriannuels;
- relever les mécanismes de contrôle et de transparence appropriés dans le processus de planification actuel;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les pratiques exemplaires en matière de plans, de politiques et de méthodes relativement aux immobilisations et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de l'examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

## Élaboration de plans d'immobilisations annuels et pluriannuels

Pratiques exemplaires liées aux plans, aux politiques et aux méthodes en matière d'immobilisations	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire a approuvé un programme d'immobilisations annuel et pluriannuel qui comprend le plan de financement connexe.	Oui
Le conseil scolaire dispose d'une politique d'examen des installations destinées aux élèves.	Oui

## Surveillance et mise à jour continues des données appuyant les plans d'immobilisations

Pratiques exemplaires liées aux plans, aux politiques et aux méthodes 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 chaque année et rajustés en fonction des besoins actuels et des modifications aux hypothèses initiales, notamment les prévisions de l'effectif et les subventions d'immobilisations.	Oui
Une évaluation précise et à jour de l'état des installations fondée sur les normes du secteur est maintenue (à l'aide de la méthodologie du système ReCAPP).	Oui
L'affectation des fonds est analysée pour déterminer si elle répond aux besoins actuels et prévus du conseil scolaire en matière d'immobilisations.	Oui
La direction effectue un suivi de la conformité et surveille la nouvelle législation ou les modifications apportées à la législation actuelle.	Oui

## Élaboration de plans d'immobilisations annuels et pluriannuels

Le conseil scolaire a élaboré un plan d'immobilisations de dix ans approuvé par les conseillères et les conseillers scolaires en 2006. Ce plan est révisé chaque année par le conseil d'administration. Le conseil scolaire prévoit travailler en étroite collaboration avec le personnel du Ministère à la révision du plan d'immobilisations de dix ans, à la détermination et à l'approbation des projets d'immobilisations et à leur financement.

En plus des examens annuels de l'effectif et de l'utilisation, le plan d'immobilisations tient compte des prévisions en matière de croissance municipale, des conseils des architectes, des coûts repères de construction, de la base de données ReCAPP et de l'expertise du personnel du conseil scolaire. Le conseil scolaire fait aussi appel à des conseillers externes en collaboration avec le conseil scolaire voisin pour faire des prévisions d'effectif sur dix ans.

Le conseil scolaire dispose d'une politique de révision approuvée des installations destinées aux élèves qui favorise l'application des directives publiées par le Ministère en 2006. La politique est appuyée par les procédures d'examen des installations destinées aux élèves et comprend le cadre de valorisation des écoles du conseil. Le cadre supérieur du service de gestion des installations présente un rapport annuel sur les installations au directeur de l'éducation et aux conseillères et conseillers scolaires qui jette les bases du plan d'immobilisations. Le plan vise les écoles dont les coûts de réparation sont jugés prohibitifs, les occasions de regroupement scolaire et la construction d'écoles dans les quartiers à forte croissance ou d'école de remplacement.

Au moment de l'examen, le conseil scolaire était au coeur d'un processus d'examen des installations dans les écoles de la région d'Oshawa. On a créé un comité d'examen des installations composé de représentants de la paroisse et du conseil municipal, de directrices et de directeurs d'école, de membre du personnel enseignant et non enseignant, de présidentes et présidents de conseils d'école, du surintendant des affaires et d'employés du service de gestion des installations. Le comité est présidé par un surintendant de l'éducation et a fait appel à des conseillers externes pour faciliter le processus. Il consulte régulièrement la collectivité et fait des comptes rendus dans son site Web.

Le conseil scolaire prévoit intégrer les conclusions de son examen des installations à son processus de planification et d'établissement du budget, particulièrement en ce qui a trait aux regroupements scolaires éventuels, aux modifications des limites des sites et à l'ajout ou à la construction de nouvelles écoles. La direction coordonne aussi les projets de réfection du plan d'immobilisations afin de s'assurer que ceux-ci se restreignent aux écoles ciblées dans le cadre du processus d'examen des installations.

### **Surveillance et mise à jour continues des données appuyant les plans d'immobilisations**

Le conseil scolaire tient à jour un inventaire précis de la capacité et de l'utilisation des écoles. La surveillance et la planification de la capacité des écoles font l'objet de rapports dans le cadre du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS). Le conseil scolaire surveille également le coût par élève de chaque école et le compare au coût par élève moyen du conseil. Les données sont compilées par le service de planification et on vérifie leur précision à chaque cycle financier.

Le personnel de gestion des installations utilise actuellement le système ReCAPP comme outil de suivi des projets financés dans le cadre du programme « Lieux propices à l'apprentissage ». Le plan d'immobilisations à long terme est comparé aux données du ReCAPP et favorise la coordination des projets de réfection entrepris dans le cadre de cette initiative. La base de données ReCAPP est mise à jour régulièrement grâce aux commentaires des directrices et des directeurs d'école et du personnel du service

de gestion des installations, et les évaluations des techniciens sont utilisées pour revoir les dates et les conditions d'entretien prévues. Le conseil scolaire a embauché des conseillers en 2006-2007 pour mettre à jour la banque de données ReCAPP.

La direction assure la conformité et surveille les nouvelles lois en lisant les notes de service ministérielles et en participant à des comités et à des organismes comme l'OASBO. Les modifications mandatées par le Ministère qui ont une incidence sur les politiques à l'échelle du conseil scolaire sont soumises au comité des politiques. Elles sont ensuite communiquées à tous les services et les établissements scolaires par les surintendantes et les surintendants.

## 5.6 Gestion de la construction

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

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

Le tableau suivant résume les pratiques exemplaires en matière de gestion de la construction et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de l'examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

### Pratiques efficaces en matière de conception et de construction des installations

Pratiques exemplaires liées à la gestion de la construction	Preuve de l'adoption?
La direction privilégie les conceptions efficaces, les superficies au sol normalisées, la conservation de l'énergie et les pratiques de construction économiques pour réduire les coûts de construction, d'entretien et d'exploitation.	Oui
La direction dispose de politiques et méthodes normalisées pour rationaliser les projets de construction, dont la comparaison avec les coûts de construction et les normes de conception des autres conseils scolaires (y compris les conseils coïncidents).	Oui

## Surveillance de l'avancement des projets de construction et présentation de rapports à cet égard

Pratiques exemplaires liées à la gestion de la construction	Preuve de l'adoption?
Un processus de gestion efficace surveille et contrôle les projets de construction et leurs coûts. Cela comprend des mises à jour périodiques sur l'avancement des projets et l'évaluation de ces derniers après la construction.	Oui

## Mise à jour des fournisseurs de services professionnels agréés

Pratiques exemplaires liées à la gestion de la construction	Preuve de l'adoption?
La direction évalue et met à jour périodiquement, idéalement tous les cinq ans, sa liste d'entrepreneurs, d'architectes et d'autres professionnels agréés.	Oui

## Pratiques efficaces en matière de conception et de construction des installations

En raison de la diminution constante de l'effectif, le conseil scolaire ne compte pas construire d'écoles dans les quartiers à forte croissance dans un avenir rapproché. À cet égard, le conseil scolaire ne possède pas de superficie au sol standard aux fins de construction. Il se fie aux directives du Ministère en matière de financement et aux architectes pour toutes les questions relatives à la superficie au sol standard et aux évaluations des divers éléments fonctionnels qui devraient être intégrés dans les rajouts et les nouvelles écoles.

Toutes les acquisitions et les dépenses des établissements sont examinées dans le cadre du processus de redevances d'aménagement scolaires aux fins d'approbation par le conseil scolaire. Le conseil scolaire dispose d'un comité de conception composé de membres de la paroisse, du groupe de directrices et de directeurs d'école et du personnel de gestion des installations, qui collaborent avec l'architecte à la définition du concept architectural. Toutes les conceptions sont soumises aux conseillères et aux conseillers scolaires aux fins de discussion et d'approbation par le comité de conception.

La direction travaille en collaboration avec les conseillers et les architectes afin de minimiser les coûts de construction et d'assurer l'efficacité de la conception. Cette collaboration a été particulièrement bénéfique dans la conception récente de l'école élémentaire St. Bernadette à Ajax : le conseil scolaire comptait épargner 770 000 \$ en réduisant la superficie brute du bâtiment de 9,2 % sans que cela ait une incidence sur les salles de classe. De plus, la direction a également commencé à réutiliser le matériel des anciens établissements scolaires pour réduire les tensions de coûts.

### **Surveillance de l'avancement des projets de construction et présentation de rapports à cet égard**

Tous les projets de construction entrepris par le conseil scolaire, de même que toutes les soumissions qui s'y rapportent, sont approuvés par les conseillères et les conseillers scolaires. Au besoin, le conseil scolaire recrute des chefs de projet contractuels pour gérer les projets de construction ou de réfection. Toute la documentation relative à la construction est approuvée par la surintendante adjointe ou le surintendant adjoint du service de gestion des installations, le directeur de l'éducation et la présidente ou le président des conseillères et des conseillers scolaires.

La direction effectue fréquemment des visites de chantier au cours de la phase de construction pour surveiller le déroulement du projet. Le suivi du projet s'effectue par l'entremise du système de gestion financière du conseil scolaire et le certificat de paiement des architectes. Les ordres de modification sont approuvés par l'architecte, validés par le chef de projet et approuvés par le directeur de l'éducation et la surintendante adjointe ou le surintendant adjoint du service de gestion des installations. Le chef de projet prépare un rapport mensuel sur l'écart entre les coûts et le budget qu'il présente aux conseillères et aux conseillers scolaires.

### **Mise à jour des fournisseurs de services professionnels agréés**

Le conseil évalue et met à jour périodiquement sa liste approuvée d'entrepreneurs et d'autres professionnels agréés. Il conserve une liste de sept architectes qui est réévaluée tous les cinq ans.

## **Annexes**

### **Annexe A : Vue d'ensemble de l'examen opérationnel**

#### **Objectifs de l'examen opérationnel**

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

En tenant compte des caractéristiques propres à chaque CSD, les examens opérationnels visent en particulier à :

- renforcer la capacité de gestion des conseils scolaires grâce à des recommandations visant l'amélioration des activités non scolaires;
- faire connaître au secteur et aux conseils scolaires les pratiques opérationnelles couronnées de succès dans le milieu;
- faire tirer parti des « pratiques exemplaires » à l'ensemble du 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 d'optimiser l'utilisation des ressources pour appuyer la réussite des élèves;
- fournir au Ministère d'importantes données sur les capacités des CSD dont il peut tenir compte dans l'élaboration continue des politiques et des mécanismes de financement.

#### **Portée de l'examen opérationnel**

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

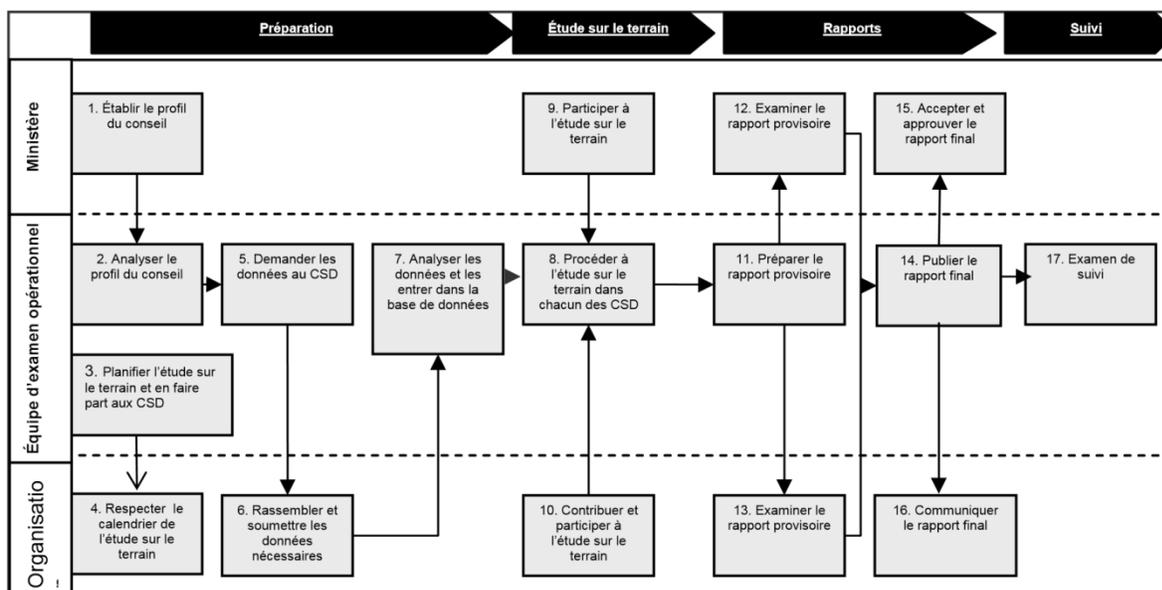
Chaque processus a été examiné en fonction des activités et de l'adoption des pratiques exemplaires du secteur, y compris la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les soutient.



### Aperçu de la démarche d'examen opérationnel

Le schéma global de la démarche d'examen opérationnel est présenté 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 pratiques exemplaires pour chaque domaine fonctionnel. Les examens effectués 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 pratiques exemplaires existantes.



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

### Étape : Planification et analyse initiales

Activité clé	Description
Fournir le profil du conseil	Le Ministère recueille et tient à jour une quantité considérable de données sur les conseils scolaires. L'Équipe d'examen opérationnel a élaboré une demande de données normalisée à l'intention du Ministère qui permettra de fournir le profil de chaque conseil scolaire.
Analyser le profil du conseil	Avant de commencer l'étude sur le terrain, l'Équipe d'examen opérationnel examinera le profil du conseil pour en comprendre les caractéristiques financières et de fonctionnement. Cela permettra de relever des questions particulières et/ou de cerner les domaines sur lesquels se concentrera l'examen.
Planifier l'étude sur le terrain et en faire part au conseil	Le Ministère et l'Équipe d'examen opérationnel établiront pour l'examen un calendrier trimestriel qui sera communiqué aux conseils scolaires avant le début du trimestre en question.
Respecter le calendrier de l'étude sur le terrain	Les conseils scolaires devront respecter le calendrier de l'examen opérationnel. Le Ministère et l'Équipe d'examen s'efforceront de tenir compte des contraintes des conseils à ce sujet.
Demander les données au conseil scolaire	Avant le début de l'étude sur le terrain, on fera une demande de données afin de recueillir des renseignements sur le fonctionnement et les autres éléments pour chacun des domaines visés. L'Équipe d'examen utilisera ces données pour mieux comprendre le conseil avant d'entreprendre l'étude sur le terrain.
Rassembler les données nécessaires	Après avoir reçu la demande de données, chaque conseil scolaire rassemblera les données demandées. On prévoit que les conseils

Activité clé	Description
	disposeront d'au moins trois semaines pour ce faire avant le début de l'étude sur le terrain.
Analyser les renseignements obtenus et les entrer dans la base de données	L'Équipe d'examen analysera les données fournies par chacun des conseils, calculera s'il y a lieu les indicateurs de rendement clés et ajoutera les résultats à une base de données sectorielle qui servira à comparer les résultats de chaque conseil.

### Étape: Examen sur le terrain

Activité clé	Description
Procéder à l'étude sur le terrain	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 de cinq à quinze jours selon la taille du conseil scolaire.
Participer à l'étude sur le terrain	Le personnel du Ministère aidera l'Équipe d'examen à mener l'étude sur le terrain de façon à assurer la continuité et le transfert de connaissances relativement aux activités du conseil et à transmettre, dès le départ, les données nécessaires.
Contribuer et participer à l'étude sur le terrain	Le personnel du conseil scolaire contribuera et participera à l'étude sur le terrain. Le nombre de participants variera en fonction de la taille du conseil.

### Étape: Préparer le rapport final

Activité clé	Description
Préparer le rapport provisoire	En fonction des résultats de l'étude sur le terrain et de l'analyse des données, l'Équipe d'examen opérationnel rédigera un rapport provisoire. Celui-ci contiendra un sommaire des conclusions et, le cas échéant, des recommandations visant à améliorer la situation.
Examiner le rapport provisoire (Ministère)	Le Ministère examinera le rapport provisoire et fera part de ses observations à l'Équipe d'examen.

### Étape: Examiner le rapport du conseil

Activité clé	Description
Examiner le rapport provisoire (conseil scolaire)	L'Équipe d'examen rencontrera les cadres supérieurs du conseil pour examiner le rapport et obtenir leurs commentaires.

## Étape: Rapport final

Activité clé	Description
Publier le rapport final	L'Équipe d'examen incorporera les observations du Ministère et du conseil dans la version définitive du rapport.
Accepter et approuver le rapport final	Le rapport final sera remis au Ministère aux fins d'approbation et de publication.
Communiquer le rapport final	Le Ministère remettra le rapport final au conseil scolaire.
Examen de suivi	De six à douze mois après la présentation du rapport final, l'Équipe d'examen effectuera un examen de suivi. Ce dernier servira à déterminer dans quelle mesure le conseil aura adopté et mis en œuvre les recommandations.

## 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 de 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 conseillers et de conseillères 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 Durham 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

### Gouvernance et administration du conseil scolaire

N°	Recommandations :
1.	Le conseil scolaire élabore actuellement un « plan d'amélioration du conseil scolaire » détaillé pour établir un lien entre le document <i>The Road to Student Success</i> et les plans élaborés par les différents services. Le conseil scolaire devrait poursuivre cette importante initiative, qui donnera un bon aperçu du rendement du conseil scolaire quant à ses priorités stratégiques.
2.	Pour favoriser davantage la relation efficace et positive entre les conseillères et les conseillers scolaires et la direction, le conseil scolaire devrait rédiger un document qui définirait les rôles et responsabilités des conseillères et des conseillers scolaires et du directeur de l'éducation.

### Gestion des RH et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles

N°	Recommandations :
3.	Le conseil scolaire devrait mettre la touche finale à son programme complet d'encouragement à l'assiduité et procéder à sa mise en oeuvre.
4.	Le comité de coordination relatif à la gestion du plan stratégique élabore des normes de service, des cadres de perfectionnement et de formation du personnel et des politiques et des procédures destinées à l'ensemble du personnel de soutien. Le conseil scolaire devrait poursuivre cette importante initiative afin d'assurer l'uniformité, l'intégration et la transparence de tous les processus d'évaluation du personnel non enseignant.
5.	Le conseil scolaire devrait élargir la portée des enquêtes sur l'attitude du personnel, c'est-à-dire faire participer tous les employés en effectuant périodiquement des enquêtes sur le personnel et des entrevues de fin. Ces enquêtes contribueront à l'amélioration de la communication et permettront de recueillir des commentaires pour l'élaboration des plans de perfectionnement professionnel et de la politique en matière de RH.

### Gestion financière

N°	Recommandations :
6.	Le service des finances devrait élaborer un plan d'activités annuel du service qui préciserait les objectifs, les échéanciers et les responsables désignés des orientations stratégiques. Ce plan annuel devrait faire partie intégrante du plan annuel du conseil scolaire et s'harmoniser avec les orientations stratégiques générales du conseil.
7.	Le conseil scolaire devrait effectuer une évaluation des besoins ainsi qu'une analyse coûts-avantages de la transition vers une nouvelle application financière offrant des capacités telles que le triple rapprochement automatique (bon de commande, reçu, facture) et une meilleure communication de l'information financière. Cela comprendrait des discussions avec le Durham DSB afin de déterminer si une évaluation conjointe pourrait être menée.
8.	Le personnel des finances devrait présenter des rapports provisoires plus détaillés, comme on le suggère à la section 4.3 du présent rapport. Cela permettrait de mieux comprendre l'information financière concernant les résultats depuis le début de l'année.

N°	Recommandations :
9.	La direction et le conseil scolaire devraient établir une fonction de vérification interne. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et les coûts annuels estimatifs de chacune d'elles. L'évaluation proactive des besoins et des coûts par la direction constituerait une première étape utile.
10.	La direction et le conseil scolaire devraient créer un comité de vérification. Le comité de vérification compterait au moins deux membres externes qui agiraient à titre de conseillers et contribueraient à l'obligation du comité de rendre des comptes.
11.	Le conseil scolaire devrait élaborer et mettre en œuvre une politique d'investissement conforme à la <i>Loi sur l'éducation</i> .
12.	Le conseil devrait réévaluer la distribution des cartes d'achat et les limites de celles-ci. Les cartes devraient être restreintes au personnel des écoles et du conseil scolaire afin de réduire le nombre de transactions de faible valeur.
13.	Le conseil scolaire devrait examiner le décalage actuel entre les limites des bons de commande et les limites de transaction des cartes d'achat. Une analyse des transactions et des dépenses permettrait de cerner les occasions d'augmenter les limites des bons de commande et de promouvoir l'utilisation des cartes d'achat pour les acquisitions de faible valeur.
14.	Le personnel des finances devrait instaurer les paiements par transfert électronique de fonds (TEF) pour tous les fournisseurs concernés afin d'accroître l'efficacité et de réduire le risque que les paiements soient altérés avant la compensation bancaire.

## Exploitation des écoles et gestion des installations

N°	Recommandations :
15.	Le service de gestion des installations devrait élargir ses objectifs de planification stratégique dans un plan d'activités annuel du service qui décrirait les objectifs annuels et intégrerait les mesures et les responsabilités en matière de rendement. Ce plan annuel devrait faire partie intégrante du plan annuel du conseil scolaire et s'harmoniser avec les orientations stratégiques générales du conseil.
16.	La direction devrait créer un plan pluriannuel des travaux d'entretien préventifs/majeurs et de réfection des installations qui comprendrait le financement disponible pour l'appuyer. Ce plan permettrait de prévoir clairement les besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années.
17.	Bien que le conseil scolaire dispose d'un plan annuel bien structuré en matière d'économie d'énergie, la direction devrait élaborer un plan pluriannuel d'économie d'énergie qui établirait des objectifs à long terme et déterminerait les initiatives et le financement nécessaires.