Ministère de l'Éducation

Rapport d'examen opérationnel
Durham District School Board

Juin 2008

Table des matières

Résumé 1

Introduction 1

Gouvernance et gestion du conseil scolaire 1

Recommandation : 3

Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles 4

Recommandations : 5

Gestion financière 5

Recommandations : 6

Exploitation des écoles et gestion des installations 7

Recommandations : 8

1. Contexte et aperçu 10

1.1 Profil et structure du conseil scolaire 10

1.2 Principales priorités du conseil scolaire 11

1.3 Rendement des élèves 13

1.4 Sommaire financier 14

1.5 Statistiques clés du conseil scolaire 16

2. Gouvernance et gestion du conseil scolaire — conclusions et recommandations 19

Définition et présentation des objectifs et des priorités annuels 21

Processus décisionnel 22

Structure organisationnelle et responsabilisation 24

Mobilisation des intervenants 25

Recommandation : 26

3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles — conclusions et recommandations 27

3.1 Organisation 27

Définition et présentation des objectifs et des priorités annuels 28

Structure organisationnelle et responsabilisation 29

Surveillance et communication des politiques 29

Recommandation : 30

3.2 Gestion des ressources humaines 30

Processus et programmes de gestion des présences 32
Relations de travail 33
Recrutement du personnel 34
Gestion des données sur les ressources humaines et la paie 35
Processus d'évaluation du rendement des employés 35
Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire 37
Suivi de la satisfaction du personnel 38
Recommandations : 38
3.3 Dotation en personnel et affectation du personnel dans les écoles 38
Planification et processus annuels de dotation en personnel et d'affectation du personnel dans les écoles 40
Surveillance de l'affectation du personnel et présentation de rapports à cet égard 41
Comparaison des coûts à ceux d'autres conseils et au financement 41
4. Gestion financière — conclusions et recommandations 43
4.1 Organisation des finances 43
Définition et présentation des objectifs et des priorités annuels 44
Structure organisationnelle et responsabilisation 45
Surveillance et communication des politiques 45
Recommandation : 45
4.2 Planification et élaboration du budget 45
Processus d'établissement annuel du budget 47
Association des prévisions de l'effectif à l'élaboration du budget 48
Détermination des risques et des stratégies d'atténuation 48
4.3 Information et analyse financières 49
Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière 50
Responsabilité des rapports financiers intermédiaires 51
Vérification interne 52
Comité de vérification 53
Recommandations 53
4.4 Gestion de la trésorerie 54
Gestion de l'encaisse et des placements 55
4.5 Gestion des revenus non tirés de subventions 56

Politiques de soutien aux revenus non tirés de subventions 57
Technologie de soutien à l'inscription et à la collecte des revenus 57
Procédures de suivi de l'ensemble des revenus non tirés de subventions 57
Gestion des subventions pour d'autres programmes d'enseignement (APE) 58
4.6 Approvisionnement 58
Politiques et méthodes d'approvisionnement 60
Participation à des consortiums d'achat pour réduire les coûts d'acquisition 60
Niveaux hiérarchiques de l'approvisionnement 61
Politiques et méthodes relatives à l'utilisation des cartes d'achat et des cartes de créditprofessionnelles 61
Comptabilité relative à l'intégralité du cycle d'approvisionnement et de paiement 62
Utilisation des transferts électroniques de fonds pour accroître l'efficacité 63
Recommandations : 63
5. Exploitation des écoles et gestion des installations — conclusions et recommandations 64
5.1 Organisation 64
Définition et présentation des objectifs et des priorités annuels 65
Structure organisationnelle et responsabilisation 66
Surveillance et communication des politiques 67
Recommandation : 67
5.2 Conciergerie et entretien 67
Le modèle de dotation en personnel appuie les normes d'entretien et de nettoyage établies par le conseil scolaire 69
Élaboration d'un plan d'entretien annuel et pluriannuel 70
Formation qui favorise le perfectionnement des compétences et la sécurité 70
Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien 71
Gestion de projet, surveillance et systèmes de soutien 71
Évaluation du modèle de prestation des services du conseil 71
Recommandation : 72
5.3 Gestion de l'énergie 72
Plan de gestion de l'énergie 73

Suivi de la conservation de l’énergie et présentation de rapports à cet égard 74
Recommandations : 74
5.4 Santé et sécurité 75
Élaboration, surveillance et suivi des politiques et des plans en matière de santé et de sécurité 76
5.5 Plans, politiques et méthodes en matière d’immobilisations 78
Élaboration de plans d’immobilisations annuels et pluriannuels 79
Surveillance et mise à jour continues des données appuyant les plansd'immobilisations 80
5.6 Gestion de la construction 80
Pratiques efficientes en matière de conception et de construction des installations 81
Surveillance de l’avancement des projets de construction et présentation de rapports à cet égard 82
Mise à jour des fournisseurs de services professionnels agréés 82
Annexes 83
Annexe A : Vue d’ensemble de l’examen opérationnel 83
Objectifs de l’examen opérationnel 83
Portée de l’examen opérationnel 83
Aperçu de la démarche d’examen opérationnel 84
Équipe d’examen opérationnel 87
Limites de l’examen 87
Annexe B : Résumé des recommandations 88

Résumé

Le présent rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'examen opérationnel du Durham District School Board formulées par l'Équipe d'examen opérationnel formée d'expertes-conseil et d'experts-conseils externes de Deloitte et Touche s.r.l. et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'examen opérationnel, qui a commencé le 11 février 2008, a duré cinq jours.

Introduction

Le Ministère prévoit effectuer des examens opérationnels pour chacun des 72 conseils scolaires de district de la province au cours des trois prochaines années. Cette initiative, qui appuie les objectifs du Ministère, augmentera la confiance de la population dans le système public d'éducation. L'objectif du Ministère consiste à améliorer la capacité de gestion des conseils scolaires en favorisant la bonne intendance des ressources publiques et en misant sur l'influence et la mise en commun des pratiques exemplaires. La détermination des possibilités d'amélioration continue permettra la coordination de l'administration et du fonctionnement des conseils scolaires dans le but d'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 d'activités : la gouvernance et la gestion du conseil scolaire; la gestion des ressources humaines et la dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles; la gestion financière; l'exploitation des écoles et la gestion des installations. Cet examen avait pour but d'évaluer la mesure dans laquelle le conseil scolaire a mis en œuvre les 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.

Grâce à l'examen, on a constaté que le conseil scolaire était bien géré puisqu'il avait adopté un nombre important de pratiques exemplaires dans tous les domaines d'activité étudiés. Le présent document contient un résumé des conclusions et des recommandations relatives à chacun des domaines d'activité examinés. Les détails se trouvent dans les sections du rapport présentées ci-après.

Gouvernance et gestion du conseil scolaire

La structure de gouvernance du conseil scolaire s'appuie sur un conseil de onze conseillères et conseillers scolaires. Le président actuel a été réélu et, à l'instar des autres membres du conseil, il entretient une relation positive avec la direction.

L'administration principale comprend le directeur de l'éducation et onze surintendantes et surintendants. Six des surintendantes et surintendants se sont vu confier des secteurs de programme ou des familles d'écoles et les cinq autres des secteurs non scolaires. L'administration principale du conseil scolaire a vu des changements apportés à son équipe de direction. Le directeur est entré en fonction en février 2008; il faisait partie du conseil depuis nombre d'années et occupait le poste de surintendant de l'éducation de l'enfance en difficulté avant d'occuper le poste de directeur. Le surintendant du service de gestion des installations s'est joint au conseil en août 2007, et on a récemment pourvu les postes de surintendant de l'éducation de l'enfance en difficulté et de surintendant des relations avec le personnel.

Le conseil a défini clairement les rôles et responsabilités des conseillères et conseillers scolaires, conformément au règlement administratif du conseil scolaire. Les conseillères et conseillers scolaires établissent et maintiennent les politiques, tandis que le directeur et l'administration principale élaborent et mettent en place les plans et les processus afin d'assurer la conformité aux politiques du conseil et la mise en place des orientations stratégiques du conseil.

Le conseil scolaire a élaboré des processus de prise de décision clairs qui mettent à contribution de nombreux comités, dont un comité permanent, et qui donnent lieu à des réunions régulières des conseillères et conseillers scolaires. Les rapports sont généralement acheminés au conseil d'administration, qui les examine, à moins de questions comportant un calendrier particulier, après quoi ils sont déposés devant un comité permanent ou présentés au cours d'une réunion du conseil scolaire, aux fins d'approbation. Le rapport du comité permanent doit ensuite être approuvé à la réunion du conseil scolaire. Les ébauches d'ordre du jour du comité permanent et du conseil scolaire sont revues par le conseil d'administration, qui pourra suggérer des changements. Les ordres du jour finaux sont établis par la présidente ou le président et par le directeur de l'éducation. Les demandes des conseillères et conseillers scolaires qui ne découlent pas de discussions à l'ordre du jour du conseil scolaire sont adressées à la présidente ou au président.

Le conseil scolaire a élaboré les *Durham Directions* (orientations de Durham), un plan de système pluriannuel (2004-2009), à la suite de consultations étendues avec le personnel et les divers intervenants. Le document établit les grandes orientations stratégiques du conseil par l'entremise de trois principaux objectifs :

- assurer l'ouverture, la responsabilisation et la sécurité;
- favoriser le rendement et les découvertes des élèves;
- mettre en place des principes et des pratiques équitables.

Chacun de ces objectifs s'appuie sur une série de priorités. Le conseil d'administration utilise ces priorités dans le but d'établir un plan d'action pour l'année en cours, plan qui devient un plan d'amélioration du conseil scolaire très détaillé. Le plan met l'accent sur des habiletés fondamentales comme la littératie et la numératie, qui jouent un rôle essentiel et central dans le rendement des élèves dans chaque matière. Voici les objectifs du plan 2007-2008 :

- Offrir des occasions de perfectionnement professionnel ciblé et les outils et ressources appuyant les initiatives du Ministère, du conseil scolaire et des écoles.

- Fournir un appui distinct afin de traiter les besoins particuliers des écoles à faible rendement.

- Appuyer et développer le leadership dans toutes les sphères de l'organisme. ③ Mettre en place et utiliser efficacement la technologie dans le curriculum.

- Élaborer et mettre en place des processus et des politiques d'évaluation conformes aux directives du Ministère.

Le plan comprend des modèles détaillés qui définissent les champs d'intervention, la clientèle cible, les responsabilités, les ressources, les points de surveillance et de contrôle et les indicateurs de réussite.

Des plans d'amélioration, en conformité avec le plan du conseil, sont élaborés à l'échelle des écoles afin d'aborder les priorités pour la prochaine année. Au cours des dernières années, le conseil a mis l'accent sur l'utilisation des données pour guider l'enseignement et a établi des objectifs pour l'amélioration de l'apprentissage des élèves.

Le directeur rencontre souvent les conseillères et les conseillers scolaires pour les informer des principaux développements de nature administrative. L'étroite relation de travail qui existe entre le directeur et les conseillères et les conseillers scolaires contribue à la réalisation des objectifs et des priorités du conseil scolaire.

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait afficher dans son site Web l'ensemble des politiques et les procédures qui s'y rattachent (y compris le cycle de renouvellement), afin d'améliorer la transparence de son fonctionnement.

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

Les divers services reponsables des ressources humaines, de la dotation en personnel et de l'affectation ont fait preuve d'efficacité opérationnelle en mettant en place nombre de pratiques exemplaires.

- À la suite de consultations internes, le service des relations avec le personnel a établi son mandat de façon à rendre son fonctionnement conforme aux objectifs présentés dans les *Durham Directions*. Dans le cadre de ces consultations, le service a établi trois priorités stratégiques, de même que les indicateurs de succès et les ressources nécessaires qui s'y rattachent.

- Le service des relations avec le personnel a des procédures et des systèmes en place pour assurer le suivi et faire rapport à propos de l'assiduité des employés. Le service est aussi en train d'élaborer une analyse exhaustive qui va colliger des données sur l'absentéisme, les demandes de prestations et le programme de mieux-être des employés, afin de cibler les motifs d'absence au conseil scolaire.

- Le service des relations avec le personnel a coordonné l'élaboration d'un système complet d'évaluation du rendement des employés pour tous les groupes d'employés.

- À la suite d'une période de négociations difficiles au milieu des années 1990, le service a créé un poste de gestionnaire chargé des relations juridiques et de travail. Le conseil scolaire entretient maintenant des relations stables avec ses agents de négociation.

- Le service des ressources humaines, en collaboration avec d'autres services opérationnels, a établi des procédures détaillées qui régissent la détermination des besoins globaux en personnel et l'affectation de ce dernier. Ces procédures reposent sur les prévisions touchant l'effectif, les besoins des élèves, les exigences quant à l'effectif des classes et la conformité aux conventions collectives.

- Le service du perfectionnement du personnel offre des services de coordination pour offrir un perfectionnement professionnel exhaustif à tout le personnel du conseil scolaire, et facilite la collecte des commentaires des participants pour préparer les programmes de formation à venir.

Recommandations :

- Le service des relations avec le personnel devrait envisager d’adopter le modèle d’amélioration du conseil pour établir son plan annuel. Les éléments faisant partie du plan actuel peuvent être inclus dans le modèle et des éléments additionnels peuvent être élaborés au besoin. Ce plan permettra au service de mieux attribuer les responsabilités, d'assurer le suivi des mesures de rendement et des progrès réalisés quant aux priorités et aux objectifs et d'en faire rapport pendant l'année.

- Le service des relations avec le personnel et d’autres services concernés devraient poursuivre l’analyse de l'absentéisme, des demandes d'indemnisation et du programme de mieux-être, afin d'élaborer un programme formel et ciblé de soutien à l'assiduité.

- Pour avoir une meilleure connaissance de la satisfaction des employés, la direction devrait envisager de mener des entrevues de fin d’emploi avec les employés qui quittent leurs fonctions.

- La direction devrait procéder à une vérification périodique de la compagnie d’assurances (services de gestion seulement) du conseil scolaire, qui gère le processus de demandes d’indemnisation médicale et dentaire, pour s’assurer que les demandes du conseil scolaire sont traitées conformément aux modalités du régime.

Gestion financière

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

- Le service des finances a mis en place un processus budgétaire annuel qui est efficace, transparent et communiqué clairement et qui comprend des suggestions de tous les intervenants clés.

- La direction utilise une approche intégrée dans l’élaboration des prévisions de l’effectif en se servant des données démographiques d’ensemble, des prévisions pluriannuelles et d’une combinaison d’information en matière de planification régionale et d’information sur le plan scolaire local.

- Le conseil utilise des systèmes d’inscription et de paiement électroniques afin de gérer les programmes d’éducation permanente et l’utilisation des installations de l’école par la collectivité.

- Le conseil participe à de nombreux consortiums d’achat, notamment pour l’achat d’électricité, de gaz naturel, de machines à affranchir, de carburant et l’émission de débentures, à des fins d’économie et de commodité.

- Le service a consolidé ses opérations bancaires auprès d’une seule institution afin de minimiser les frais et de maximiser les taux d’intérêt sur ses fonds excédentaires.

Un des points susceptible d’être amélioré concerne la présentation et les détails de l’information financière présentée de façon périodique aux conseillères et conseillers scolaires. Le conseil reçoit actuellement un rapport trimestriel qui montre les dépenses encourues depuis le début de l’exercice et le pourcentage de ces dépenses par rapport au budget. Présenter les « dépenses prévues » à ce jour pour chaque poste de dépense ou de revenu et expliquer les écarts importants par rapport aux prévisions constitue en ce sens une pratique exemplaire. Des renseignements sur le résultat escompté en fin d’exercice aideraient à déterminer si les dépenses courantes sont au-delà ou en-deçà des prévisions et à confirmer que le budget demeure équilibré.

Recommandations :

- Le service des finances devrait envisager l’adoption du modèle d’amélioration du conseil scolaire pour créer son plan annuel. Les éléments déjà inclus dans le plan du service peuvent être intégrés au modèle et d’autres éléments peuvent être élaborés au besoin. Un tel plan permettra au service d’attribuer des responsabilités claires, d’assurer le suivi des mesures de rendement et d'assurer le suivi des progrès réalisés quant aux priorités et aux objectifs et d'en faire rapport pendant l'année.

- La direction devrait effectuer une analyse des coûts-avantages pour passer d’un ensemble d’applications financières personnalisées à une suite d’applications relevant de fournisseurs, qui seraient plus fonctionnelles et offriraient un meilleur soutien dans le cadre d’une solution normalisée. L’évaluation devrait comprendre les coûts rattachés au passage d’une plateforme centrale à un environnement d’envergure moyenne, ce qui pourrait permettre de réduire les coûts liés à la propriété de l’équipement.

- Le personnel des finances devrait penser à présenter des rapports provisoires plus détaillés selon le format suggéré 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 devrait envisager d’élargir le mandat et la portée du poste de vérificateur interne. Elle comprendrait une vérification plus approfondie des

contrôles financiers et de gestion et une meilleure conformité aux politiques du conseil, tel qu’on le décrit à la section 4.3 du rapport. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et les coûts 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 envisager d’établir un comité de vérification autonome ayant pour mandat d’appliquer les recommandations présentées à la section 4.3 du présent rapport. La direction et le conseil scolaire pourraient aussi envisager de faire appel à des conseillers externes, ce qui favoriserait la responsabilisation du comité.

- Le service devrait effectuer une analyse des transactions et des dépenses faites au moyen de cartes d’achat relativement aux bons de commande émis. Cette analyse aiderait à déterminer les possibilités de hausser le seuil limite des bons de commande afin d'encourager une utilisation accrue des cartes d’achat.

- Le personnel des finances devrait continuer d’offrir le paiement par transfert électronique de fonds (TEF) à tous les fournisseurs appropriés 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 a adopté 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 a une bonne structure organisationnelle en place appuyée par des gestionnaires fonctionnels, des gestionnaires adjoints, des superviseurs de la conciergerie et de l’entretien ainsi que des superviseurs de secteur. Ceci assure une bonne circulation de l’information entre la direction et les services de gestion des installations et permet d’évaluer les problèmes et de fournir des services appropriés.

- Les plans d'entretien annuels du service portent sur l'entretien préventif, essentiel et reporté, conformément aux normes du conseil scolaire. La direction avait aussi entrepris d'élaborer un plan d'entretien quinquennal. La direction complète le calendrier proposé par la base de données du programme ReCAPP avec des enquêtes et des analyses sur le terrain dans le but de chercher du financement « Lieux propices à l’apprentissage » pour permettre la réfection et l’entretien qui sont essentiels.

- La direction a mis en place diverses activités de gestion de l'énergie dans ses écoles. Par exemple, le conseil a élaboré des normes en matière de conservation d'énergie qui comprennent des pratiques comme l'arrêt automatique des ordinateurs en soirée et de la climatisation durant les vacances d'été. On encourage également les écoles à participer au programme d'écoles écologiques (EcoSchools). Les écoles font aussi l'objet de vérifications dans le but de trouver des occasions de conserver l'énergie.

- La direction a mis en place un système automatisé de contrôle de l'énergie pour les écoles et prépare la transition vers un système de gestion de l'énergie fondé sur une application Web. Ce système permettra la surveillance centralisée, le diagnostic des défaillances ainsi que des formations, le tout à distance. Le personnel du bureau central du conseil scolaire pourra ainsi communiquer directement avec les écoles, par l'entremise d'un accès Internet, afin de surveiller et de vérifier les anomalies avant même que ne se produise une importante perte d'énergie. Le système permettra également au personnel du bureau central d’aider les concierges à distance, plus facilement.

- La direction a préparé et distribué un plan directeur d'urgence. Le plan sert de guide de fonctionnement et d'outil de prise de décisions afin de réduire le temps de réponse et les risques pour les élèves et le personnel en précisant les rôles et responsabilités. Ce plan fait partie intégrante du plan d'urgence de la région de Durham et précise des niveaux prédéfinis de menaces et d'interventions. Le conseil a conclu une entente informelle avec le conseil coïncident afin d'échanger du personnel lors de certaines situations d'urgence.

- Le service a également mis sur pied un programme de formation annuel exhaustif à l’intention de son personnel d’entretien et de conciergerie; ce programme appuie le perfectionnement des compétences et favorise la santé et la sécurité au travail.

Recommandations :

- Le service de gestion des installations devrait élargir son plan annuel de fonctionnement afin d'y inclure des activités ciblées accompagnées d'un calendrier d'exécution et d’une attribution de la responsabilisation. Ce plan permet à la direction de mieux attribuer les responsabilités, d'établir des mesures de rendement et d'assurer le suivi des progrès réalisés quant aux priorités et aux objectifs et d'en faire rapport pendant l'année.

- La direction devrait établir des normes de propreté dans l’ensemble de ses écoles afin d’assurer la constance du niveau de service et la surveillance de tous les sites.

- La direction devrait élaborer un plan pluriannuel exhaustif de la gestion de l’énergie qui complèterait les objectifs annuels du service, accompagné d’objectifs de réduction de la consommation, d’activités clés, d’un calendrier d’exécution et d’une attribution des responsabilités.

- La direction devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques conciliées. Ceci permettrait d'appuyer plus efficacement la surveillance et la prévision de la consommation d'énergie, de même que de réduire la charge de travail du service des comptes créditeurs.

1. Contexte et aperçu

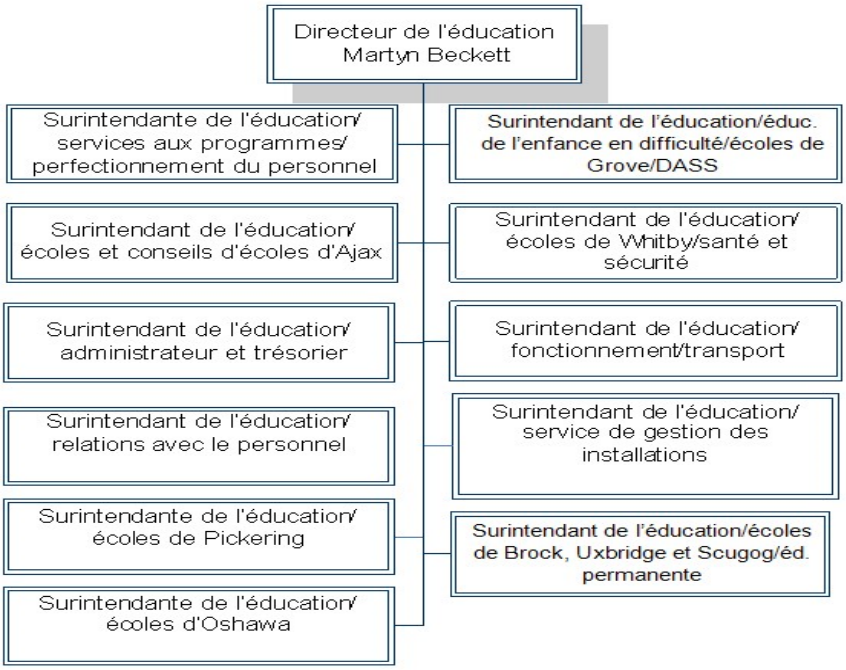
1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le Durham District School Board est responsable de l'éducation publique dans les établissements ruraux des cantons d'Uxbridge, de Brock et de Scugog et dans les milieux urbains d'Ajax, de Whitby, de Pickering et d'Oshawa. Le conseil offre l'éducation de niveaux élémentaire et secondaire à près de 66 000 élèves qui fréquentent 104 écoles élémentaires et 22 écoles secondaires, selon les données du Ministère. Le conseil scolaire compte des établissements qui couvrent plus de huit millions de pieds carrés sur quelque 1 000 acres de terres.

Le conseil scolaire a adopté une approche conservatrice dans sa gestion financière et a accumulé d'importantes réserves au fil des années.

Le conseil scolaire a procédé à l’examen de ses installations, par secteur et a consolidé ses opérations au moment de la mise en place du nouveau modèle de financement à la fin des années 1990. Le conseil scolaire compte l'un des taux les plus élevés d'utilisation de la capacité dans la province et entend construire des écoles dans les secteurs d'Ajax et de Whitby. L'effectif total du conseil scolaire s'est stabilisé au cours des deux dernières années, même si on enregistre encore une croissance de l'effectif dans certaines des régions couvertes par le conseil. À cette fin, le conseil scolaire élabore un nouveau plan d'immobilisations pluriannuel afin de prendre en compte les répercussions de ses problèmes de capacité sur la prestation de ses programmes et les installations scolaires.

Le tableau suivant présente le conseil d’administration du conseil scolaire :



1.2 Principales priorités du conseil scolaire

Le plan stratégique pluriannuel du conseil (2004-2009), intitulé *Durham Directions*, a été élaboré d'après les résultats des consultations exhaustives avec les partenaires de la collectivité, les groupes d'employés, les élèves et les parents. Ces orientations stratégiques ont été approuvées par les conseillères et conseillers scolaires et constituent un plan directeur utile à la prise de décision au niveau du système scolaire et des écoles. Trois objectifs particuliers ont été présentés :

- Assurer l'ouverture, la responsabilisation et la sécurité :
    - offrir un milieu de travail et d'apprentissage sûr et sécuritaire;
    - fournir aux parents et aux tutrices et tuteurs une information complète à propos des progrès et des réalisations des élèves;
    - faire connaître les résultats des élèves de l'ensemble du conseil au public;
    - favoriser une gestion efficace des ressources disponibles;
    - s'assurer d'offrir un milieu accueillant dans toutes les écoles et bureaux du conseil scolaire;
    - communiquer de façon ouverte et proactive avec le public.

- Favoriser le rendement et les découvertes des élèves :
    - centrer l'approche sur la littératie et la numératie en tant que secteurs clés de l'apprentissage;
    - offrir une variété de programmes qui satisfont aux besoins diversifiés de tous les élèves;
    - s'efforcer d'être des chefs de file en matière d'éducation de l'enfance en difficulté;
    - donner l'occasion aux élèves d'exercer leurs responsabilités personnelles et leur devoir de citoyenne ou de citoyen;
    - promouvoir la pensée critique et créative afin de préparer les élèves à faire face aux défis qui les attendent.
- Mettre en place des principes et des pratiques équitables :
    - s'efforcer de fournir des services, des programmes et des installations équitables;
    - appuyer la diversité par le refus du racisme et l'équité en éducation;
    - promouvoir l'équité dans les pratiques d'emploi;
    - encourager la coopération, l'acceptation et le respect dans nos communautés scolaires;
    - faciliter le perfectionnement professionnel et la croissance dans tout le système.

Au moment de l'examen opérationnel, le nouveau directeur de l'éducation entreprenait un examen des *Durham Directions* dans le but d'élaborer le prochain plan pluriannuel pour le système.

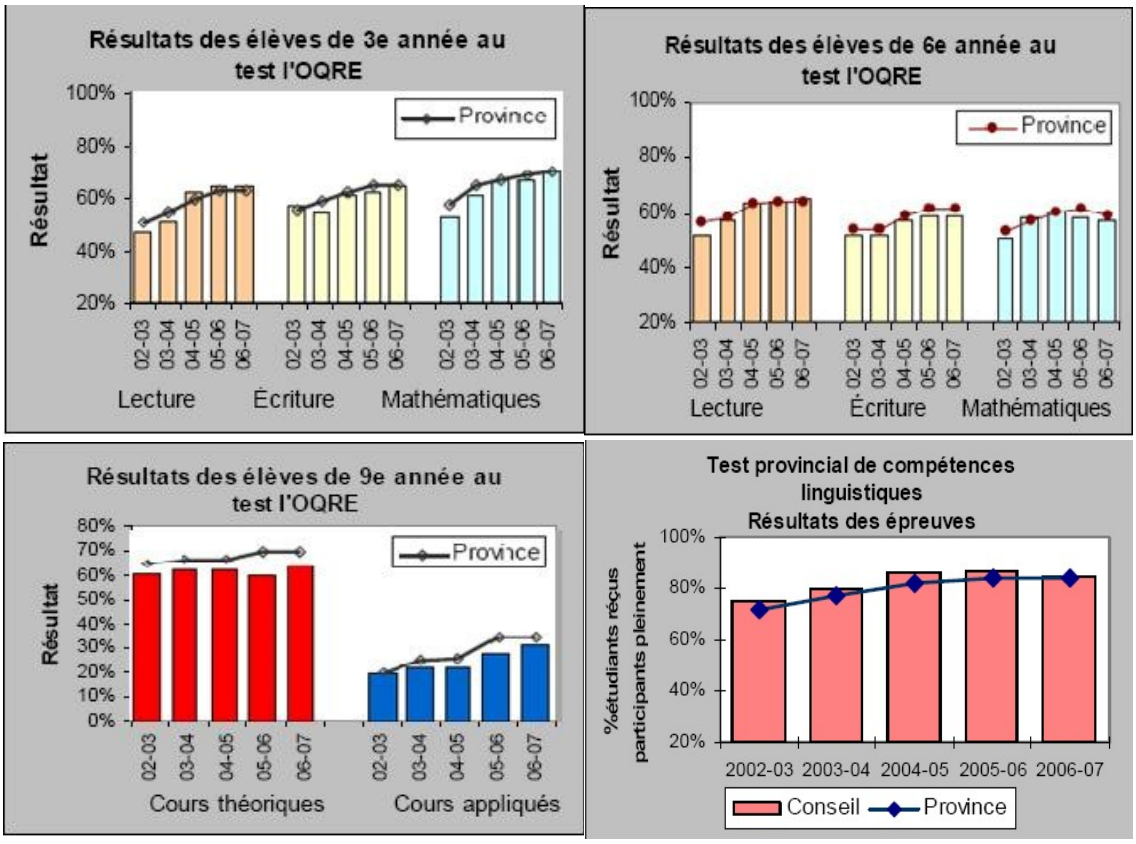
Outre les *Durham Directions*, le directeur de l’éducation et le conseil d'administration élaborent un plan d'amélioration annuel du conseil scolaire qui met l'accent sur de meilleurs résultats des élèves en matière de littératie et de numératie. Les plans d'amélioration de l'école, qui précisent des stratégies propres à l'école en vue d'appuyer la littératie, la numératie et la réussite des élèves, viennent compléter le plan d'amélioration du conseil scolaire. Les écoles jouent un rôle majeur en tant que chefs de file de la responsabilisation quant à l'élaboration et à la mise en place de leurs propres plans d'amélioration. Ces plans font l'objet d'une surveillance et d'un examen par les surintendantes et surintendants des secteurs dans le but d'évaluer l'efficacité

des stratégies pédagogiques. Au cours des dernières années, le conseil scolaire a mis l'accent sur l'utilisation des données pour guider l'enseignement et établir des objectifs d'amélioration de l'apprentissage des élèves.

1.3 Rendement des élèves

Le conseil scolaire participe à un effort concerté visant à améliorer la réussite des élèves, comme le montrent les résultats aux tests de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation de l'Ontario (OQRE). Au cours des cinq dernières années, les résultats enregistrés par l'OQRE pour la 3e année ont augmenté de 17 % en lecture, de 7 % en rédaction et de 17 % en mathématiques. Les résultats des élèves de 6e année ont montré des gains semblables, avec une hausse de 13 % en lecture, de 7 % en rédaction et de 7 % en mathématiques.

Le conseil scolaire a élaboré un plan stratégique d'amélioration à l'échelle du système. Ce plan met l'accent sur de meilleurs résultats des élèves en matière de littératie et de numératie. Le conseil scolaire travaille avec les équipes scolaires en vue d'établir des liens entre les données significatives et les résultats d'évaluations, afin de bâtir des stratégies pédagogiques pour toutes les années et de favoriser les occasions pour les équipes scolaires de partager leurs meilleures pratiques. Les écoles reçoivent les ressources et le perfectionnement professionnel nécessaires à l'amélioration de la réussite des élèves. Par exemple, le budget de 2007-2008 a permis de mettre à contribution dix aidantes et aidants additionnels à temps plein en littératie et en numératie afin de travailler directement avec le personnel enseignant et les élèves. Les tableaux suivants illustrent les résultats du conseil scolaire obtenus aux tests de l'OQRE et au TPCL au cours des cinq dernières années.



1.4 Sommaire financier

Le conseil scolaire a une responsabilité financière importante, compte tenu du fait que son budget d'exploitation annuel dépasse le demi-milliard de dollars. Les orientations stratégiques présentées dans les *Durham Directions* se fondent sur des dépenses prévues en conformité avec le budget annuel du conseil scolaire. Dans l'ensemble, le conseil scolaire suit des politiques financières conservatrices pour parvenir à l'équilibre budgétaire et a accumulé des réserves importantes au cours des dernières années. La prévision du conseil pour le fonds de caisse en date du 31 août 2008 est d'environ 11,7 millions de dollars et la réserve pour les gratifications de retraite contient environ 10,1 millions de dollars. Ces réserves ont affiché une croissance qui se chiffre à environ 4,4 millions de dollars depuis 2002-2003.

Le conseil scolaire avait mis en place un programme d'immobilisations très important au cours des dernières années. Le conseil a été en mesure de financer les coûts inhérents au service de la dette en puisant dans les réserves de produits de disposition et son financement au titre des nouvelles places. Le conseil scolaire a terminé récemment le modèle d'analyse financière des immobilisations du Ministère, qui démontre que, selon les hypothèses, les coûts inhérents au service de la dette d'immobilisations sont financés en entier.

Données financières - résumé

Revenus :	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007-2008
Subventions générales	380 076 079 $	395 422 965 $	429 057 125 $
Impôt local	148 689 076 $	152 470 844 $	154 900 476 $
Revenus du conseil scolaire	13 617 406 $	14 217 430 $	10 025 183 $
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	10 059 533 $	7 205 004 $	1 918 520 $
Total des revenus (Annexe 9)	**552 442 094 $**	**569 316 243 $**	**595 901 304 $**

Summary Financial Data (Dépenses)

Dépenses	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007-2008
Dépenses de fonctionnement	499 503 912 $	521 547 685 $	548 980 180 $
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	42 588 934 $	41 345 922 $	38 767 046 $
Virement à/de la réserve	10 349 248 $	6 422 636 $	8 154 078 $
Total des dépenses	**552 442 094 $**	**569 316 243 $**	**595 901 304 $**
Excédent (déficit)	**0 $**	**0 $**	**0 $**

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007-2008
Gratifications de retraite	9 246 547 $	9 652 470 $	10 085 208 $
Réserve pour fonds de caisse	11 195 932 $	11 694 928 $	11 694 928 $
CSPAAT	2 949 622 $	3 079 110 $	3 217 152 $
Sinistralité	670 541 $	699 978 $	731 359 $
Réserve du prix Bertelsmann	338 594 $	353 458 $	369 304 $
Réserve pour le développement à long terme	270 711 $	0 $	0 $
Divers	3 075 467 $	3 210 480 $	3 354 412 $
Rachat des obligations	6 500 000 $	6 500 000 $	6 500 000 $
Réserve pour les installations destinées aux élèves	19 225 836 $	13 749 101 $	5 278 802 $

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007-2008
Réserve aux fins d'immobilisations	9 881 441 $	9 910 045 $	0 $
Total des fonds de réserve (annexe 5)	**63 354 691 $**	**58 849 570 $**	**41 231 165 $**
Réserve pour l'éducation de l'enfance en difficulté	620 503 $	647 743 $	665 381 $
Fonds pour l'équité et l'efficacité de l'éducation de l'enfance en difficulté	534 060 $	275 505 $	287 964 $
Produit de disposition - établissements scolaires	8 553 597 $	8 929 100 $	9 329 408 $
Réserve pour les redevances d'aménagement scolaires	20 673 144 $	18 700 537 $	16 533 042 $
Total des revenus reportés (annexe 5.1)	**93 735 995 $**	**28 552 885 $**	**26 815 795 $**
Total des réserves et des revenus reportés	**93 735 995 $**	**87 402 455 $**	**68 046 960 $**

1.5 Statistiques clés du conseil scolaire

Le tableau qui suit présente les principales statistiques du conseil scolaire. Il est important de mentionner la hausse de l'effectif depuis 2002-2003 et les améliorations importantes concernant l'effectif des classes du palier élémentaire.

Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres reels 2002-2003	Prévisions révisées 2007-2008
EQM de l'école de jour – élémentaire	43 142	42 515
EQM de l'école de jour – secondaire	21 926	23 874
Effectif total de l'école de jour	**65 068**	**66 389**

Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-2004	2007-2008
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	27%	94%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	64%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	26,1	25

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-2004	2007-2008
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	**48%**	**100%**
Pourc. de classes à années multiples	**21%**	**31%**

Personnel

Personnel	2003-2004	2007-2008
Enseignantes et enseignants	3 696	4 184
Aides-enseignantes et aides-enseignants	613	821
Autres personnes-ressources pour les élèves	236	357
Personnel administratif de l'école	213	231
Personnel de bureau de l'école	213	231
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	486	509
Autre personnel hors classe	179	175
Total du personnel	**5 636**	**6 508**
Rapport élèves-enseignant	**1:18**	**1:16**
Employés EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)[1]	**87**	**99**
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	**85,7%**	**87,8%**

Éducation de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté	2003-2004	2007-2008
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	52 748 180 $	74 133 359 $
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	52 993 025 $	73 900 214 $
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	**-244 845 $**	**233 145 $**

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

Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-2004	2007-2008
Capacité totale (places)	52 735	59 557
Pourc. excédant la capacité (sous la capacité)	123,4%	111,5%
Nombre d'écoles	121	126
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires	**11**	**11**

2. Gouvernance et gestion 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 membres du conseil d'administration, le directeur, l'administration principale 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 répartition des tâches entre les membres du conseil d'administration 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 scolaire 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 scolaire 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, y compris des entrevues avec le président, le directeur 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 notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Définition et présentation des objectifs et des priorités annuels

Pratiques exemplaires – Gouvernance et administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillères et 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 la direction élaborent des plans annuels tenant compte des objectifs et des priorités fixés par les conseillères et conseillers scolaires et communiquent les résultats à ces derniers et aux intervenants.	Oui

Processus décisionnels

Pratiques exemplaires – Gouvernance et administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillères et conseillers scolaires et la direction établissent des processus visant à 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 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 ou aux groupes de travail du Ministère.	Oui

Définition et présentation des objectifs et des priorités annuels

Les conseillères et les conseillers scolaires, ainsi que l'équipe de la haute direction, ont préparé une consultation publique en deux phases avec les intervenants clés du conseil en vue d'élaborer les *Durham Directions*, un plan pluriannuel de 2004 à 2009. La première phase comprenait des groupes d'étude et un sondage écrit. La seconde phase comprenait des groupes de discussion composés de partenaires de la collectivité, de groupes d'employés, d'élèves et de parents dans chacune des municipalités de district. À l'étape finale des consultations, le conseil scolaire a élaboré un plan stratégique pour la prise de décisions au niveau du système et de l'école. Les priorités stratégiques du conseil présentées dans les *Durham Directions* comprennent trois objectifs principaux :

- assurer l'ouverture, la responsabilisation et la sécurité;
- favoriser le rendement et les découvertes des élèves;
- mettre en place des principes et des pratiques équitables.

Outre les *Durham Directions*, le directeur et le conseil d'administration élaborent un plan annuel d'amélioration détaillé qui met l'accent sur de meilleurs résultats des élèves en matière de littératie et de numératie. Le plan est élaboré selon un processus détaillé instauré par le service des programmes et comprend des suggestions de l'équipe d'amélioration du conseil scolaire. L'équipe comprend des représentants des directrices et directeurs d'écoles élémentaires et secondaires et des services responsables de gérer les résultats des élèves, la littératie, la numératie, la réussite des élèves, le perfectionnement du personnel, la technologie, l'ALS (anglais langue seconde) et la responsabilisation et l'évaluation.

Le plan de 2007-2008 détermine les objectifs suivants :

- fournir du perfectionnement professionnel axé sur les besoins ainsi que le matériel et les ressources qui appuient les initiatives du Ministère, du conseil scolaire et des écoles;
- fournir un appui différencié qui traite des besoins particuliers des écoles dont le rendement est peu élevé;
- appuyer et encourager le leadership à tous les niveaux de l'organisation;
- utiliser efficacement la technologie et l'intégrer au curriculum;
- élaborer et mettre en place des politiques et des procédures d'évaluation conformes aux directives du Ministère.

Le plan comporte des modèles de soutien détaillés qui définissent les domaines d'intérêt, l'auditoire cible, les responsabilités, les ressources, la surveillance et les points de contrôle et les indicateurs de réussite.

Le conseil scolaire encourage les écoles à faire preuve de leadership par l'élaboration et la mise en œuvre de leur propre plan d'amélioration. Le plan d'amélioration de l'école précise les stratégies utilisées pour appuyer la littératie, la numératie et les initiatives pour la réussite des élèves et présente un cadre de travail comportant un calendrier détaillé, les ressources et les indicateurs de succès nécessaires pour déterminer les domaines d'intérêt clés.

Pour aider les écoles à respecter les rigoureuses normes scolaires provinciales, le conseil scolaire travaille de concert avec les écoles pour établir un lien entre les données significatives et l’évaluation et l’enseignement. Les plans font l’objet d’une surveillance et sont revus deux fois l’an par les surintendantes et surintendants de secteur afin d’évaluer l’efficacité des stratégies pédagogiques dans l’atteinte des objectifs. Le conseil scolaire a aussi conçu un logiciel de planification scolaire fondé sur une application Web afin d’enregistrer et de présenter les ressources en données, d’y accéder et de permettre le partage de l’information dans un environnement unique.

Le directeur de l'éducation et le conseil d'administration sont en train d’examiner les *Durham Directions* et instaureront un processus de planification afin de concevoir le prochain plan pluriannuel. Dans le cadre de cet examen, on devrait envisager d’élargir la portée du plan d’amélioration du conseil scolaire pour y inclure des initiatives annuelles planifiées par les services d’administration. Ces initiatives comprendraient des cibles clés, des stratégies, des échéanciers et des outils de mesure. La normalisation des plans des services existants à l’aide des modèles contenus dans le plan d’amélioration du conseil scolaire lierait efficacement les plans élaborés au niveau des services à celui élaboré au niveau du conseil scolaire.

Chaque année, le directeur de l'éducation produit un rapport exhaustif, qui présente les réalisations découlant du plan d'amélioration du conseil scolaire.

Processus décisionnel

Le conseil scolaire privilégie une démarche consultative pour la prise de décisions clés relatives à la gouvernance et à l'administration, comme le montrent les *Durham Directions* et le plan d'amélioration du conseil scolaire.

Le modèle de gouvernance du conseil scolaire est appuyé par une bonne relation de collaboration entre le directeur de l'éducation et les conseillères et conseillers scolaires. Les rôles et responsabilités des conseillères et des conseillers scolaires ont été clairement définis et documentés, et sont appuyés par les règlements du conseil scolaire que l'on peut consulter sur l’intranet. La direction organise des séminaires afin

de présenter l'administration scolaire, les questions de fonctionnement, ainsi que les rôles et responsabilités aux conseillères et conseillers scolaires.

La responsabilité première des conseillères et des conseillers scolaires est d'élaborer la politique du conseil scolaire, de la communiquer aux parents, aux élèves et à tous les intervenants communautaires et de défendre les droits de leur collectivité. Le conseil d’administration élabore et met en œuvre des plans et des procédures permettant d'assurer le respect des politiques du conseil scolaire et l'atteinte des priorités essentielles.

Le conseil scolaire a élaboré des processus de prise de décision clairs qui mettent à contribution de nombreux comités, dont un comité permanent, et qui donnent lieu à des réunions régulières des conseillères et conseillers scolaires. Les rapports sont généralement acheminés au conseil d’administration, qui les examine, à moins de questions comportant un calendrier particulier, après quoi ils sont déposés devant un comité permanent ou présentés au cours d’une réunion du conseil scolaire, aux fins d’approbation. Le rapport du comité permanent doit ensuite être approuvé par le conseil scolaire. Les ébauches d'ordres du jour des réunions du comité permanent et du conseil scolaire sont examinées par le conseil d'administration, qui peut suggérer des modifications. Les ordres du jour finaux sont établis par la présidente ou le président, et par le directeur de l'éducation. Les demandes des conseillères et conseillers scolaires qui ne découlent pas d'un point au niveau du conseil scolaire sont acheminées à la présidente ou au président.

Le comité permanent se rencontre le premier lundi de chaque mois; le conseil scolaire se réunit le troisième lundi de chaque mois, lorsque le rapport du comité permanent est présenté au conseil scolaire aux fins d’approbation. Un délai de deux semaines entre les réunions du comité permanent et celles du conseil scolaire permet de s'assurer que les conseillères et conseillers scolaires sont bien informés et ont eu l'occasion de discuter des questions avant qu’elles ne soient présentées au conseil scolaire pour approbation. La structure de réunion du comité et du conseil scolaire contribue à faire en sorte que chaque partie soit bien informée avant l'approbation finale des recommandations. Cette approche aide aussi à assurer que les réunions du conseil scolaire sont menées de façon efficace.

Le conseil scolaire a mis sur pied huit comités pour examiner les questions particulières et y répondre : éducation de l’enfance en difficulté, l'apprentissage parallèle dirigé pour élèves dispensés de fréquentation scolaire; le financement de l’éducation, les services mixtes, les appels au conseil scolaire quant à la suspension d’élèves, l’expulsion hors du conseil, les appels quant à l’expulsion hors du conseil, les conseils communautaires des écoles régionales. Le conseil scolaire a également établi des comités spéciaux pour revoir les points soulevés (p. ex., un comité des règlements a été créé pour mettre

à jour les règlements du conseil scolaire). Les rapports et recommandations de ces comités sont présentés devant le conseil scolaire, qui les examine et les approuve.

Les conseillères et conseillers scolaires déterminent et approuvent toutes les politiques concernant les directives au personnel. Le conseil scolaire a élaboré une liste exhaustive de politiques couvrant l'administration, la collectivité, la pédagogie, le fonctionnement interne du conseil scolaire, les nouvelles constructions, le personnel, les procédures stratégiques et les élèves. Les nouvelles orientations en matière de politiques ou l'examen de politiques sont généralement énoncés dans le processus annuel de planification stratégique. L'adoption des politiques du conseil scolaire est soumise à l'approbation d'au moins les deux tiers des membres du conseil présents, ou la moitié des membres présents s’il y a eu avis de motion au cours de la réunion précédente du conseil. Comme prochaine étape, le conseil scolaire devrait envisager d'établir un cycle d'examen régulier des politiques, afin de s'assurer qu'elles sont mises à jour et communiquées régulièrement.

Chaque politique du conseil scolaire comporte un ensemble de règles qui établissent les paramètres et les détails qui s'y rattachent. Le directeur de l'éducation tient à jour un guide qui renferme toutes les politiques adoptées par le conseil scolaire. Le guide est convenablement référencé, indexé et numéroté. On peut consulter ces politiques, procédures et règlements dans l'intranet du conseil scolaire. Le site Web public compte peu d'information sur les procédures rattachées aux directives du Ministère. Il peut arriver que des intervenants externes demandent de l'information sur des politiques particulières. Toutefois, il serait approprié que le conseil scolaire affiche l'ensemble de ses politiques et procédures sur son site Web afin d'être plus transparent et de réduire le suivi administratif des demandes générales provenant du public. Cette pratique rejoindrait celle déjà en vigueur dans la majorité des conseils scolaires de l'Ontario.

Structure organisationnelle et responsabilisation

Le Durham District School Board est gouverné par onze conseillères et conseillers scolaires. Le conseil scolaire se partage de façon presque égale entre des conseillères et conseillers scolaires d'expérience, qui siègent en moyenne depuis cinq ans, et d'autres en fonction depuis peu. De plus, trois élèves sont élus pour siéger au conseil scolaire en tant que conseillères et conseillers scolaires pour un an.

Le conseil d’administration du conseil scolaire est constitué du directeur de l’éducation et de onze surintendantes et surintendants de l'éducation. Le conseil scolaire est organisé selon une structure de famille d'écoles. Six surintendantes et surintendants se sont vu confier un portefeuille de secteur de programme et/ou de famille d'écoles. Ces surintendantes et surintendants appuient le personnel administratif dans chacune des écoles, du point de vue des programmes, de la dotation, de la communication, de l'organisation, du perfectionnement professionnel, de l’orientation de la direction et des

préoccupations des parents, des élèves et du personnel enseignant. Les cinq autres surintendante et surintendants sont responsables du fonctionnement, de l'élaboration des programmes et du perfectionnement du personnel, des relations avec le personnel, des services de gestion des installations et de la trésorerie. On trouve une liste des principaux postes sur le site Web du conseil scolaire; toutefois, on n'y trouve pas d'organigramme.

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 février 2008. Le nouveau directeur de l'éducation travaille depuis longtemps en collaboration avec le conseil scolaire dans divers postes, le plus récent étant celui de surintendant de l'éducation de l'enfance en difficulté. Le surintendant de l'éducation (service de gestion des installations) fait aussi partie du conseil scolaire depuis août 2007. En plus des changements notés, trois autres postes (surintendante des écoles d'Oshawa, surintendant des écoles de Brock, d'Uxbridge et de Scugog et surintendant de l'éducation de l'enfance en difficulté) ont été pourvus dans l'administration principale en février 2008, et l'ancien surintendant des écoles d'Oshawa est devenu surintendant des relations avec le personnel en février 2008.

Mobilisation des intervenants

Le conseil scolaire encourage activement la participation des intervenants, comme en font foi les *Durham Directions* et le plan annuel d'amélioration du conseil scolaire, qui ont été produits en collaboration.

Le conseil scolaire compte un service de communication dont le but est d'appuyer une communication bilatérale efficace avec les intervenants. Divers moyens de communication (bulletins d'information scolaire, communiqués de presse, affichages sur le site Web et consultations publiques) sont utilisés pour assurer la participation des principaux intervenants tout au long de l'année. Des rapports officiels sont présentés au conseil d'administration et aux conseillères et conseillers scolaires, et des présentations sont offertes au personnel enseignant, aux administratrices et administrateurs, au personnel de l'école et aux conseils d'école communautaires de l'ensemble du système. Des communiqués de presse sont envoyés à tous les journaux régionaux. Des bulletins au sujet des programmes sont envoyés aux intervenants, y compris le ministère de l'Éducation, les conseillères et conseillers scolaires, les enseignantes et enseignants, les administratrices et administrateurs et les conseils d'école. Le conseil scolaire se sert aussi de son site Web pour communiquer l'information aux intervenants externes, par exemple ses politiques, le rapport du directeur de l'éducation, les rapports scolaires, les faits saillants du mois et les procès-verbaux.

En outre, le conseil scolaire mène des enquêtes périodiques afin d'évaluer la satisfaction des intervenants, y compris un sondage annuel sur le comportement des

élèves et un sondage auprès des parents sur le Comité consultatif pour l'enfance en difficulté (CCED) pour les élèves en difficulté. Les parents sont directement mis à contribution, par l'entremise des conseils d'école communautaires et de sondages périodiques menés au niveau des écoles.

La haute direction du conseil scolaire participe activement à différentes tribunes provinciales et nationales, y compris l'association ontarienne des agents de l’administration scolaire, le Council of Senior Business Officials (COSBO), l'Ontario School Board Financing Corporation (OSBFC) et d’autres organismes. Par sa participation, le conseil scolaire est en mesure d'apprendre des pratiques exemplaires et de les partager dans toute la région.

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait afficher dans son site Web l’ensemble des politiques et les procédures qui s’y rattachent (y compris le cycle de renouvellement), afin d’améliorer la transparence de son fonctionnement.

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 scolaire 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 examen de l'adoption par le service des RH des pratiques exemplaires déterminées pour la gestion des RH et de l'allocation et de la dotation scolaire. Les conclusions présentées sont le résultat de l’examen des données fournies par le conseil scolaire et du travail sur le terrain de l’équipe d’examen, dont des entrevues avec le personnel des RH clé ainsi qu'un suivi.

3.1 Organisation

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

- déterminer si des politiques et des 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 scolaire;
- déterminer si les rôles et 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 des objectifs et des priorités annuels

Pratiques exemplaires liées à l'organisation des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Les objectifs et priorités du service sont conformes aux orientations stratégiques du conseil scolaire 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 des objectifs et des priorités annuels

Le service des relations avec le personnel s'efforce d'entretenir de bonnes relations avec tous les groupes d'employés afin de soutenir l'enseignement et l'apprentissage. Le service a établi son mandat à la suite de consultations internes afin d'aligner son fonctionnement avec les objectifs décrits dans les *Durham Directions*. À travers ces ateliers, le service a établi trois priorités stratégiques, ainsi que les indicateurs de succès et les ressources nécessaires qui s'y rattachent :

- S'efforcer de fournir des services, des programmes et des installations équitables.
- Communiquer ouvertement et de façon proactive avec le public.
- Favoriser le perfectionnement professionnel et la croissance personnelle à la grandeur du système.

Le plan annuel du service des relations avec le personnel gagnerait à adopter le modèle utilisé pour le plan d'amélioration du conseil scolaire, de sorte que la direction pourrait assigner directement des responsabilités pour les actions à entreprendre quant à chacune des priorités. Les mesures de rendement, les échéanciers et les besoins en ressources seraient compatibles avec le modèle du conseil scolaire. Ce plan informerait l'administration principale des détails des activités et faciliterait la communication annuelle des réalisations.

Le surintendant des relations avec le personnel fait rapport au conseil scolaire de façon continue sur les questions liées aux ressources humaines et aux négociations. Chaque mois, un rapport sur le personnel, présentant les nominations, les promotions, les congés autorisés, les démissions, les départs à la retraite et les cessations d'emploi, est présenté au conseil en séance à huis clos. Le rapport annuel du directeur de l'éducation fait place à une section à propos des réalisations du service au cours de l'année.

Structure organisationnelle et responsabilisation

Le surintendant des relations avec le personnel fait rapport au directeur de l'éducation et est membre du conseil d’administration. Le service comporte trois fonctions principales : les services aux employés, la dotation et les relations en matière de travail, chacune de ces fonctions étant dirigée par un gestionnaire comptant une vaste expérience et des compétences pertinentes. Chaque gestionnaire a un rôle et des responsabilités bien définies, en plus d'avoir des directives claires pour ce qui est des rapports internes. Le service est responsable de tous les aspects des relations de travail, ainsi que de l'accès à l'information et de la protection de la vie privée, des processus d’évaluation du personnel enseignant et non enseignant et des vérifications d'antécédents criminels.

Le personnel du service possède les titres professionnels appropriés en RH ou une expérience pertinente dans le domaine. Les membres du personnel du service assistent régulièrement à des conférences et siègent à des comités provinciaux qui mettent l'accent sur les questions de gestion des ressources humaines.

Surveillance et communication des politiques

Le service des relations avec le personnel est un chef de file en matière de politiques normalisées, notamment des politiques en matière de vérification des références, de vérification des antécédents du personnel et d'examens médicaux préalables à l'embauche. Afin d'assurer une application constante des directives, le service des relations avec le personnel gère également d'autres politiques comme celles ayant trait à l'indemnisation du personnel non affilié, à la reconnaissance des longs états de service et à l'évaluation médicale de préembauche pour les nouveaux employés.

Tous les employés du conseil scolaire doivent produire une déclaration d'infraction annuelle, dont la conformité est vérifiée par le surintendant des relations avec le personnel. Pour ce qui est des autres politiques, le conseil scolaire compte sur les éventuels griefs et sur le suivi du harcèlement afin d'en contrôler la conformité.

Recommandation :

- Le service des relations avec le personnel devrait envisager d'adopter le modèle d'amélioration du conseil pour établir son plan annuel. Les éléments faisant partie du plan actuel peuvent être inclus dans le modèle et des éléments additionnels peuvent être élaborés au besoin. Ce plan permettra au service de mieux attribuer les responsabilités, d'assurer le suivi des mesures de rendement et des progrès réalisés quant aux priorités et aux objectifs et d'en faire rapport pendant l'année.

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 ainsi que le rendement et l'assiduité 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 occasions d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les pratiques exemplaires définies pour la gestion 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 conseillers scolaires ont créé des comités syndicaux-patronaux.	Oui
Des politiques et des 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 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 les politiques et méthodes officielles en matière de discipline, qu'elle communique à tout le personnel.	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.	Non
Il y a synchronisation automatisée des données des RH concernant les avantages sociaux et la paie avec celles des régimes externes comme le Régime de retraite des enseignants (RRE) et le Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario (OMERS).	Oui
Des politiques et des 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

Un système efficace de gestion des présences combine des politiques et des procédures efficaces, des systèmes de renseignements permettant d'enregistrer et d'analyser les tendances en matière d'absentéisme ainsi que des ressources dédiées à l'élaboration d'une stratégie cohésive. Ces éléments, combinés aux programmes de mieux-être des employés et aux initiatives en matière de retour au travail, se soutiennent l'un l'autre pour former un programme complet de gestion des présences au sein d'un organisme.

Le conseil scolaire a mis en place des procédures pour faire le suivi de l’assiduité des employés et encourager leur responsabilisation. Par exemple, après trois jours d'absence consécutifs, les employés doivent présenter une note du médecin à la directrice ou au directeur d'école. Sur demande, ils peuvent devoir présenter une note du médecin après une journée d'absence. Les données sur l'absentéisme sont recueillies manuellement et enregistrées au bureau central du conseil scolaire. L'assiduité est surveillée sur une base hebdomadaire, et les directrices et directeurs d'école reçoivent des rapports trimestriels sur les absences des employés, dans lesquels figurent des données comparant l'utilisation des congés de maladie à la moyenne de ceux utilisés par le conseil scolaire. Les surintendantes et surintendants de secteur assistent les directrices et directeurs d'école dans la gestion de l'absentéisme au sein des groupes d'employés. Outre les rapports d'absentéisme, le personnel des relations avec le personnel fournit aux gestionnaires des modèles et des orientations pour conseiller les employés au besoin.

Le service des relations avec le personnel compte un coordonnateur attitré de dossiers d'invalidité, un spécialiste de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT) et un spécialiste du mieux-être afin de soutenir les employés aux prises avec une maladie de longue durée, que ce soit dans les cas de retour au travail ou de modification du travail. Le conseil scolaire gère son propre programme de mieux-être et offre aux employés un programme d'aide assuré par un fournisseur externe. Le conseil scolaire s'est vu octroyer une certification de niveau 1 dans le cadre du programme Environnement de travail sain de l'Institut national de la qualité et travaille à obtenir une certification de niveau 2.

Le service effectue une analyse exhaustive qui rassemblera les données sur l'absentéisme, les demandes d'indemnisation et le programme de mieux-être. L'analyse permettra de documenter la conception d'un programme exhaustif de gestion des présences qui ciblera l'absentéisme au conseil scolaire. Cette initiative importante permettra de mieux aligner les diverses initiatives visant à réduire l'absentéisme. Elle fournira à la direction une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité en instaurant le renforcement positif des employés et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés.

Relations de travail

Le service des relations avec le personnel a créé un poste de gestionnaire chargé des relations juridiques et de travail, à la suite d'une période de négociations difficiles au milieu des années 1990. Le conseil scolaire est sorti récemment de plusieurs années de négociations difficiles et entretient maintenant des relations stables avec ses agents de négociation.

On a formé un comité mixte de relations avec le personnel et un comité syndical-patronal a été établi à l'intention respectivement des syndicats d'enseignants et des unités du SCFP. Tous deux traitent les litiges avant qu'ils ne deviennent des griefs officiels. Lors des réunions mensuelles des comités, on discute de l'interprétation des conventions collectives, et la conformité aux conventions collectives est examinée. Dans certains cas, les litiges sont résolus par l'intervention de la surintendante ou du surintendant de secteur.

Le personnel attitré aux relations avec le personnel effectue le suivi des griefs déposés par différents groupes d'employés et informe régulièrement les conseillères et conseillers scolaires à propos des griefs non réglés et réglés.

Recrutement du personnel

Le conseil scolaire a mis en place un processus de recrutement bien établi du personnel enseignant à l'élémentaire et au secondaire, un processus qui respecte les échéanciers principaux. Le plan de recrutement du personnel scolaire est élaboré à chaque année scolaire pour toutes les années et est fondé sur les besoins escomptés en dotation, sur la disponibilité des candidats qui sont membres en règle de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario, et sur les modèles révélés par l'enquête périodique sur l'embauche.

Le processus de détermination des postes à pourvoir est effectué en collaboration avec le personnel des écoles et du conseil scolaire en fonction des postes financés. Outre les salons d'emploi, le conseil scolaire compte sur son site Web pour attirer des candidates et des candidats potentiels, étant donné que près de 75 % d'entre eux postulent par l'entremise du site Web. Une fois le processus de réception des candidatures terminé, le conseil suit une approche décentralisée et l'embauche des enseignantes et enseignants se fait principalement au niveau de l'école. Un agent de recrutement représente le conseil scolaire au cours de l'entrevue, afin de maintenir la cohérence dans l'ensemble des écoles. Le conseil scolaire fournit la formation obligatoire à toutes les administratrices et administrateurs sur les techniques d'entrevues, en mettant l'accent sur les entrevues impartiales.

Dans le cadre de sa stratégie de recrutement, le conseil scolaire offre des occasions de stages pour les candidates et candidats à l'enseignement dans des facultés d'éducation d'un bout à l'autre de la province et au-delà. Cette stratégie favorise les relations du conseil scolaire avec ses partenaires dans les facultés et permet aux administratrices et administrateurs de l'école d'observer des candidates et candidats potentiels au cours d'une période prolongée.

Les conseillères et conseillers scolaires se tiennent informés des tendances en matière de recrutement. En octobre, le surintendant des relations avec le personnel fait rapport sur les tendances et les défis rencontrés pendant le recrutement. Un rapport à huis clos

est également présenté aux conseillères et conseillers scolaires à tous les mois; le rapport fait mention de toutes les décisions d'embauche, des congés autorisés, des démissions, des retraites et des cessations d'emploi.

Gestion des données sur les ressources humaines et la paie

La liste de paie du conseil scolaire est présentement gérée sur place. La fonction de la paie fait partie du service opérationnel et financier et rend des comptes au gestionnaire de la paie. Les dossiers du personnel sont tenus à jour par le personnel du service des relations avec le personnel. Cette entente permet un contrôle interne puisque les tâches issues d'initiatives sont séparées de celles qui font partie de la description de tâches. Les services travaillent de concert aux activités récurrentes et ont des responsabilités périodiques, comme l'élaboration et le maintien annuel de la base de données des qualifications et de l'expérience du personnel enseignant.

Le processus de reclassification des postes est administré par le gestionnaire des services aux employés. Les dossiers officiels des employés sont conservés au bureau central du conseil scolaire et seront bientôt numérisés.

La direction a élaboré des processus efficaces pour faire en sorte que les qualifications et l'expérience du personnel enseignant fassent l'objet d'un suivi et d'une mise à jour officiels. Les qualifications des enseignantes et des enseignants sont mises à jour en ligne, à partir du site Web de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario.

Processus d’évaluation du rendement des employés

Le conseil scolaire a établi des procédures afin de mettre en place des évaluations du rendement pour tout le personnel. La surveillance de la conformité de ces évaluations est assurée par le gestionnaire des services aux employés.

L’évaluation du rendement du personnel enseignant est conforme aux exigences actuelles du ministère de l'Éducation. Le conseil scolaire a préparé un guide d'évaluation du rendement du personnel enseignant qui décrit les processus, les échéanciers et les modèles en vue d'une mise en place cohérente et efficace du processus d’évaluation du personnel enseignant. Le document a été élaboré par un comité composé de représentants des administratrices et administrateurs des écoles élémentaires et secondaires du conseil scolaire de Durham, de la Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario, de la Fédération des enseignantes et enseignants des écoles secondaires de l'Ontario et du conseil d’administration. Conformément aux exigences du Ministère, les enseignantes et enseignants chevronnés sont évalués sur un cycle de cinq ans, tandis que les nouveaux membres du personnel enseignant sont évalués pendant leur première année d'enseignement dans le cadre du Programme d'insertion professionnelle du

nouveau personnel enseignant. Le conseil scolaire évalue aussi les enseignantes et enseignants suppléants et occasionnels, qui sont assujettis à une probation de 40 jours.

Le personnel non enseignant, y compris le personnel de bureau, d'entretien et de conciergerie, les aide-enseignantes et aide-enseignants, le personnel de gestion, professionnel et administratif, sont évalués tous les trois ans, et les évaluations font l'objet d'un suivi informatisé. De plus, le personnel est aussi évalué trois mois après l'embauche ou suivant la date d'un changement permanent de situation. Le personnel de bureau et les aides-enseignants et-aides-enseignantes sont évalués 35 et 70 jours suivant la date de leur embauche, respectivement.

Chaque mois, le personnel du service des relations avec le personnel envoie une note aux directrices et directeurs d'école et aux gestionnaires, indiquant les évaluations à produire. Une fois les évaluations terminées, le gestionnaire y appose ses initiales. Celles-ci sont ensuite entrées dans un système informatisé aux fins de suivi et retournées aux services aux employés pour être ajoutées aux dossiers. Toutes les évaluations probatoires et les éventuels problèmes de rendement sont confiés au gestionnaire approprié pour examen et suivi. Toute évaluation manquante, après deux rappels, est confiée au gestionnaire des relations avec le personnel pour suivi.

Le service des relations avec le personnel fournit un soutien complet aux responsables ainsi qu'aux superviseures et superviseurs sur des questions ayant trait à la discipline, sous forme de modèles, de lettres types et de lignes directrices visant à faciliter le processus d'évaluation des employés. Les mesures disciplinaires sont administrées conjointement par les surintendantes et surintendants de secteur, le surintendant des relations avec le personnel et les directrices et directeurs d'école. Des consultations extensives sont offertes par le responsable des relations avec le personnel dans le but d'aider les superviseures et superviseurs à gérer les questions disciplinaires. Une liste de fin d'emploi est présentée chaque mois aux conseillères et conseillers scolaires au cours d'une séance à huis clos, incluant des explications sur les circonstances entourant ces départs.

La surintendante de l'éducation pour le perfectionnement du personnel facilite activement le perfectionnement annuel des employés. Le conseil scolaire utilise un logiciel de gestion du perfectionnement professionnel pour gérer le processus d'inscription et fournir de l'information additionnelle. Le conseil scolaire a élaboré une expertise à l'interne pour mener et animer les séances de perfectionnement professionnel. Le personnel est invité à mener des séances à l'échelle de la province.

Tout au long de l'année, les directrices et directeurs d’école et les enseignantes et enseignants participent à divers ateliers visant à perfectionner leurs compétences et à améliorer les résultats des élèves. Les ateliers traitent de sujets comme la gestion de la salle de classe, l'apprentissage lié au travail, TRIBES, les stratégies pédagogiques et

l'évaluation des élèves. Un soutien technique professionnel est également mis à la disposition des enseignantes et des enseignants afin de les aider à déterminer les applications logicielles utiles à leurs programmes de littératie et de numératie. Le conseil scolaire a aussi établi un partenariat avec l'Université York et l'Institut universitaire de technologie de l'Ontario dans le but d'offrir un nombre additionnel de cours à son personnel scolaire.

Le conseil scolaire met à la disposition du nouveau personnel enseignant un programme de stages d'été afin de les guider dans l'éventail de politiques et de procédures. Le conseil scolaire offre aussi un programme de mentorat, dans lequel les enseignants chevronnés fournissent de l'encadrement et de l’orientation au nouveau personnel enseignant. Le même programme de mentorat a été mis en place à l'intention des nouvelles directrices et des nouveaux directeurs d'école.

Le conseil scolaire organise régulièrement des journées de perfectionnement professionnel à l'intention des aides-enseignantes et des aides-enseignants, du personnel de conciergerie et du SCFP. Un plan de formation professionnelle distinct est aussi en place pour l'éducation de l’enfance en difficulté, mettant l'accent sur « l'éducation pour toutes et pour tous ». La direction reçoit de la rétroaction à propos de l'efficacité des cours enseignés et des suggestions sur les cours à venir, par l'entremise du comité de planification et de sondages effectués tout de suite après les cours.

Gestion des régimes d’avantages sociaux du conseil scolaire

Le conseil scolaire offre une gamme d'avantages sociaux à son personnel. Les régimes d'avantages sociaux sont administrés par le responsable des services aux employés et des relations avec le personnel. Le conseil scolaire a créé les postes de coordonnateur attitré des dossiers d'invalidité et d'agent spécialiste de la CSPAAT.

Le personnel reçoit un guide des avantages sociaux qui est révisé tous les cinq ans. Les modifications survenant entre-temps font l'objet de mises à jour communiquées au personnel. Le personnel reçoit chaque année un feuillet de renseignements afin qu'il puisse vérifier la couverture en matière d'avantages sociaux qui est déduite sur leur paie.

Le conseil scolaire gère son régime d'avantages sociaux par l'entremise des services de gestion d'une société d'assurances. La direction a fait appel à un consultant de tierce partie afin d'examiner la société d'assurances sur une base annuelle et d'assurer que les changements appropriés seront portés au contrat durant les négociations périodiques avec l'assureur. Cet examen ne comprend pas de vérification de la validité et de l'exactitude du traitement des demandes d'indemnisation.

Suivi de la satisfaction du personnel

Le service entend mener en 2008 une enquête auprès de tout le personnel sur la santé et sécurité en milieu de travail afin d'évaluer le degré de satisfaction des employés. Le service devrait continuer à mener cette importante initiative, qui contribue à promouvoir une communication bidirectionnelle au sein du conseil scolaire. Plus particulièrement, cette initiative fournira à la direction des commentaires et des suggestions valables quant à la prestation des services au personnel et aux occasions potentielles de perfectionnement professionnel.

Le conseil scolaire ne mène pas d'entrevue de départ formelle auprès du personnel.

Recommandations :

- Le service des relations avec le personnel et d'autres services concernés devraient poursuivre l'analyse de l'absentéisme, des demandes d'indemnisation et du programme de mieux-être, afin d'élaborer un programme formel et ciblé de soutien à l'assiduité.

- Pour avoir une meilleure connaissance de la satisfaction des employés, la direction devrait envisager de mener des entrevues de fin d'emploi avec les employés qui quittent leurs fonctions.

- La direction devrait procéder à une vérification périodique de la compagnie d'assurances (services de gestion seulement) du conseil scolaire, qui gère le processus de demandes d'indemnisation médicale et dentaire, pour s'assurer que les demandes du conseil scolaire sont traitées conformément aux modalités du régime.

3.3 Dotation en personnel et 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 efficients 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 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 des 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 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 (ETP 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 prévisions budgétaires concernant l'effectif 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

L’affectation du personnel est élaborée conjointement par les services d'administration, du fonctionnement et des installations, et les suggestions de l'administration des écoles. Des procédures détaillées et des calendriers bien établis sont en place pour l'embauche annuelle du personnel enseignant du secondaire et de l'élémentaire. Les procédures de dotation et d'embauche sont complétées par les directives administratives en matière de dotation scolaire et d'effectif des classes. Ces procédures, directives et modèles sont distribués aux surintendantes et surintendants, aux directrices et directeurs d'école et aux administratrices et administrateurs.

Au début du mois de mars, les directrices et directeurs d'école rencontrent les services de planification et du fonctionnement afin de confirmer les prévisions officielles d'embauche. Les besoins en personnel sont ensuite enregistrés pour chacune des écoles, en fonction des prévisions d'embauche. Les paramètres des politiques du Ministère ou du conseil scolaire, comme le temps de préparation, les besoins des élèves et l'effectif des classes sont incorporés au modèle de dotation utilisé par le service du fonctionnement, harmonisé aux conventions collectives. Le modèle de dotation se fonde sur une formule déterminée par le conseil d'administration et peut varier d'une année à l'autre. Les écoles déclarent leur personnel enseignant excédentaire à la fin du mois de mars. Ce personnel est appelé à postuler des postes affichés à l'interne au sein du conseil scolaire.

Il existe un processus complet d'affectation d'aide-enseignante et d'aide-enseignant administré par un comité. Le comité des aides-enseignantes et des aides-enseignants est formé de deux membres du service des relations avec le personnel, de l'agent pour l'éducation de l’enfance en difficulté et de trois agents d'administration de secteur.

Le processus d'affectation commence en mai, alors que chaque école reçoit les directives et les modèles qui lui permettra de présenter un résumé des besoins de ses élèves, un profil des besoins des élèves, un résumé de l'affectation des aides-enseignantes et des aides-enseignants à l'école, des demandes d'aide-enseignantes et d'aide-enseignants comme soutien additionnel aux classes distinctes et des avis de changement quant aux aide-enseignantes et aide-enseignants. Le comité d'affectation des aides-enseignantes et des aides-enseignants se réunit régulièrement afin de déterminer l'affectation dans les écoles, fondé sur le soutien de base et les besoins particuliers.

Une fois déterminée l'affectation pour chacune des écoles, la coordonnatrice ou le coordonnateur aux aides-enseignantes et aux aides-enseignants examine le positionnement du personnel dans chaque école afin de décider des réaffectations. Les postes sont alloués en fonction de l'ancienneté et des préférences des aidesenseignantes et aides-enseignants. Le comité d'affectation des aides-

enseignantes et aides-enseignants communique ses décisions avant la première semaine de mai. La dotation est examinée à nouveau en septembre et est ajustée en fonction des besoins.

L'allocation du personnel de secrétariat a été normalisée; elle est fondée sur un indice d'inscription des élèves à l'école et sur un facteur social, qui prend en compte certaines tâches supplémentaires accomplies par le personnel de secrétariat en contribution à la communauté scolaire. La direction est en train d'élaborer un modèle d'affectation pour le personnel de conciergerie. Les compléments à la dotation sont actuellement régis par la convention collective.

L'allocation du personnel est révisée et vérifiée par l'administration des services et de l'école aux fins de classification des postes et de répartition du personnel qualifié et chevronné. Les postes de directrices et de directeurs d'école et de directrices et directeurs adjoints font l'objet d'une vérification en fonction des allocations internes. Tous les chiffres et les coûts rattachés à la dotation sont ensuite revus par le comité de négociation des relations de travail avant d'être utilisés dans le processus d'élaboration du budget. Cette étape finale garantit que l'affectation et les coûts connexes correspondent aux diverses conventions collectives du conseil scolaire.

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

La direction élabore un modèle complet de dotation du personnel qui intègre les prévisions de trois services distincts (fonctionnement, installations et finances) afin d'en arriver à une estimation raisonnable. Le processus est très transparent et les syndicats en font partie. Les niveaux de dotation sont surveillés de façon constante, en collaboration avec les administrateurs des écoles. Le point de contrôle le plus important s'observe en septembre, lorsque les données sur les inscriptions sont rendues publiques. Des réorganisations peuvent survenir dans certaines classes ou écoles pour correspondre au surplus ou au manque de personnel. Ceci revêt une importance particulière, compte tenu des exigences du Ministère en matière d'effectifs des classes au primaire.

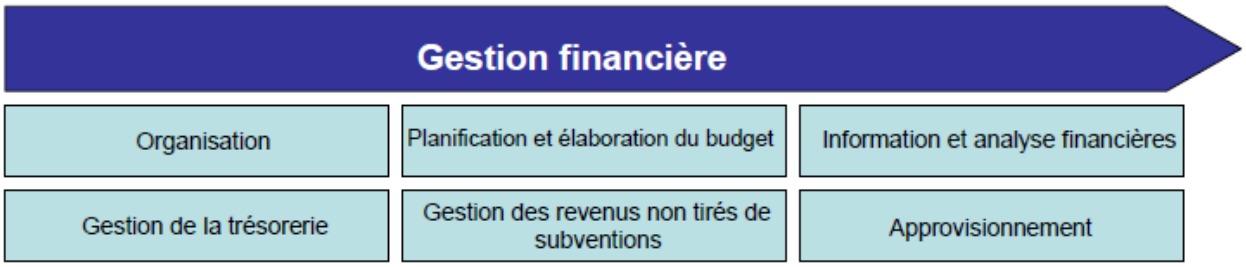
La direction effectue le suivi des plans originaux et les compare de façon régulière avec l'affectation réelle du personnel. Les services du fonctionnement, des installations et des finances collaborent activement de façon à assurer que les données à jour soient utilisées dans l'analyse financière. Le conseil scolaire élabore un plan d'affectation conservateur afin d'éviter le surplus de personnel.

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

Le service des relations avec le personnel compare les coûts de dotation en personnel enseignant avec ceux de conseils scolaires semblables afin d'assurer un usage efficient des ressources. Le conseil examine et analyse également les données sur la

rémunération et les coûts liés au personnel qui sont fournies par le ministère de l'Éducation. Les coûts de dotation en personnel non enseignant sont assujettis aux conventions collectives et à l'équité salariale.

4. Gestion financière — conclusions et recommandations



La gestion financière du conseil scolaire 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 des 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 priorités du service sont conformes aux orientations stratégiques du conseil scolaire 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 des objectifs et des priorités annuels

Le service des finances concentre ses activités sur les échéances de dépôt des rapports au Ministère et prépare un calendrier annuel de dépôt des états financiers. Le surintendant de l'administration a élaboré un plan limité pour le service, plan qui dresse la liste des initiatives clés et des activités qui les soutiennent.

Le plan annuel du service gagnerait à adopter le modèle qu'utilise le conseil scolaire pour son plan d'amélioration. Ceci permettrait à la direction d'assigner des responsabilités particulières pour les actions à entreprendre pour chacune des priorités. Les mesures de rendement existantes, les échéanciers et les besoins en ressources pourraient être incorporés au modèle du conseil scolaire. Ce plan informerait le conseil d’administration du détail des activités et faciliterait la présentation de rapports sur les réalisations.

Structure organisationnelle et responsabilisation

Le surintendant de l'administration est responsable des finances, des TI et de la santé et sécurité. Au sein du service des finances, le surintendant est appuyé par le contrôleur, le responsable du budget d'immobilisations et le responsable du budget. Le service des finances favorise les responsabilités interfonctionnelles en matière de travail, qui facilitent la planification de la relève.

Des réunions mensuelles ont lieu afin de faire circuler l'information sur les priorités et les initiatives entre les responsables des services. Le service compte du personnel qualifié, expérimenté et qui possède les titres professionnels appropriés.

Surveillance et communication des politiques

Le service maintient un ensemble complet de politiques et de méthodes touchant tous les aspects pertinents de la gestion financière. Ces politiques et procédures ont été affichées sur l'intranet du conseil scolaire. Le site Web comporte peu de procédures rattachées aux directives du Ministère.

Recommandation :

- Le service des finances devrait envisager l’adoption du modèle d’amélioration du conseil scolaire pour créer son plan annuel. Les éléments déjà inclus dans le plan du service peuvent être intégrés au modèle et d’autres éléments peuvent être élaborés au besoin. Un tel plan permettra au service d’attribuer des responsabilités claires, d’assurer le suivi des mesures de rendement et d'assurer le suivi des progrès réalisés quant aux priorités et aux objectifs et d'en faire rapport pendant l'année.

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 directrices et directeurs d'école), les conseillères et 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 (dans le conseil scolaire et les 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 du conseil scolaire est transparent, est clairement communiqué et incorpore les observations de tous les principaux intervenants. Le gestionnaire du budget élabore un calendrier budgétaire annuel, le présente au conseil d’administration et s’assure que les échéances sont communiquées à tous les participants visés.

Généralement, le processus budgétaire débute à la mi-janvier et se termine avec l'approbation des conseillères et des conseillers scolaires en juin. Le processus budgétaire débute par une revue et une analyse des états financiers et du budget de l'année précédente, afin d'établir une base pour le plan de l'année en cours. Un budget est créé pour l'ensemble du système à partir des prévisions d'embauche, des chiffres préliminaires de dotation du personnel enseignant et de la note de service B14, qui présente les hypothèses de planification annuelle. Le budget préliminaire des dépenses est présenté au conseil d'administration, sous réserve de confirmation du revenu provenant des Subventions pour les besoins des élèves et l'approbation des prévisions officielles d'embauche. Le budget est ensuite recalibré au conseil d'administration, en conformité avec les nouvelles exigences législatives, les conventions collectives, les directives de dépenses du ministère de l'Éducation et la vision stratégique du conseil scolaire telle qu'elle est présentée dans les *Durham Directions*.

Le comité de financement de l'éducation, dont font partie toutes les conseillères et tous les conseillers scolaires, discute du budget et des initiatives tout au long du processus d'élaboration du budget. Le conseil scolaire sollicite également des commentaires provenant de l'externe par l'entremise de séances de délégation budgétaire. Une fois que les revenus du conseil scolaire sont confirmés par l'octroi des Subventions pour les besoins des élèves, on peaufine les prévisions d'embauche. Un budget final est alors préparé et présenté au conseil scolaire pour approbation. La participation des conseillères et des conseillers scolaires au processus d'élaboration du budget réduit les surprises lors de l'étape d'approbation finale; il en résulte un processus d'approbation du budget qui se fait en douceur.

Le budget est élaboré au niveau du centre de coûts et reflète les économies escomptées par l'entremise d'initiatives comme la gestion de l'énergie et l'appartenance

à un consortium d'achat. La base est ajustée en fonction de toute augmentation éventuelle des coûts. En outre, le responsable du budget tient compte des facteurs démographiques qui influencent les allocations budgétaires pour chacune des écoles.

Le document budgétaire comprend une analyse comparative et des commentaires à propos des deux années précédentes; il fournit suffisamment de détails pour que le conseil scolaire amorce son processus de prise de décisions. Toute révision budgétaire est présentée aux conseillères et aux conseillers scolaires en septembre, en réaction aux changements apportés au modèle de dotation en personnel ou aux modifications annoncées par le Ministère concernant le financement.

Association des prévisions de l’effectif à l’élaboration du budget

Les prévisions de l’effectif sont faites en fonction d'une approche exhaustive. Les estimations sont d'abord produites par les services de planification, qui sont composés de trois planificateurs qui appuient le service de gestion des installations.Les services de planification effectuent une analyse de la conjoncture afin de recueillir l'information concernant l'évolution et le rendement des sous-services et de la collectivité. Ces prévisions sont ensuite validées par les directrices et directeurs d'école, qui utilisent les données initiales d'inscription afin d'obtenir une prévision complète et chiffrée de l'effectif. Par exemple, en élaborant les prévisions d’effectif de 2007 à l'élémentaire, le personnel a combiné les données sur l’effectif de 2006 aux données recueillies lors de la préinscription pour la maternelle et les jardins d'enfants de 2006. Ces chiffres ont ensuite été ajustés afin de tenir compte de l'historique des tendances pour l'inscription à la maternelle et aux jardins d'enfants.

Les prévisions de l'effectif se font tôt dans le processus d'élaboration du budget, ce qui permet au personnel du service des finances de fixer des attentes préliminaires élevées quant à l'évolution prévue des revenus par rapport à l'année précédente. À mesure que l'on procède à l'élaboration du budget en tenant compte des commentaires au niveau des écoles, on incorpore tout changement significatif dans la prévision de l’effectif et l'affectation du personnel qui s'y rattache. Historiquement, la marge d'erreur dans les prévisions d'embauche du conseil scolaire s'est avérée inférieure à 0,5 %. Dans les cas où l'on observe une variation significative par rapport à la prévision, le conseil scolaire procède à des ajustements au cours du deuxième semestre et apporte des changements au niveau du personnel.

Détermination des risques et des stratégies d’atténuation

Même si le conseil scolaire n'a pas établi de stratégie officielle de gestion du risque, les secteurs les plus à risque sont déterminés au cours du processus de planification budgétaire. Le risque le plus important auquel fait face le conseil scolaire est la relation entre les prévisions d’effectif et les revenus provenant de subventions. Le service atténue les risques 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. On s'assure ainsi que le budget final de dépenses comprend tous les changements de coûts connus et qu'il est équilibré par rapport aux subventions du Ministère.

La direction continue à prôner une approche conservatrice en matière de gestion financière. Les risques sont pris en compte dans le budget, qui est fondé sur des postes de coûts raisonnables plutôt que sur l'historique des coûts. La direction peut faire appel à une réserve pour fonds de caisse dans le cas de dépenses imprévues.

Le conseil d'administration pourrait améliorer la transparence du processus budgétaire en documentant de façon officielle les risques budgétaires et en élaborant des propositions de stratégies d'atténuation.

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, aux conseillers et conseillères 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 financières 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.

Système 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.	Oui

Responsabilité des rapports financiers intermédiaires

Pratiques exemplaires liées à l'information et à l'analyse financières	Preuve de l'adoption?
Les rapports financiers intermédiaires fournissent suffisamment de détails et d'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.	Oui
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

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

Le conseil scolaire partage un système d'information financière AS 400 avec son conseil coïncident. L'application est supportée et hébergée par le Durham District School Board, et le conseil scolaire coïncident assume les frais de gestion. Le système permet au conseil scolaire d'accéder à un grand livre général, aux comptes créditeurs, aux fonctions d'achat et de liste de paie, en plus de pouvoir produire des rapports.

Au fil des ans, les systèmes financiers et de paie ont été adaptés aux besoins particuliers du conseil scolaire. Par exemple, le personnel a configuré le module de paie de façon à pouvoir traiter sept conventions collectives. Le conseil scolaire compte sur cinq ou six programmeurs pour la maintenance du système et l'élaboration de rapports adaptés. Le système fournit des rapports pertinents sur les écarts, mais l'élaboration de rapports demande du temps et offre une flexibilité limitée à la direction. Les exigences accrues du Ministère en matière de reddition de comptes ont augmenté la charge de travail au sein du service.

Il convient de souligner la pratique qui consiste à partager un système financier; cette pratique permet de diminuer les coûts constants rattachés à la propriété. Toutefois, le conseil scolaire devrait examiner le coût, les bénéfices et les risques associés à la maintenance et à la croissance d'un si grand nombre d'applications adaptées. Le conseil scolaire devrait aussi prendre en compte les coûts-avantages associés à

l'exploitation d'une suite de logiciels sur un système central par rapport à ceux engendrés par leur exploitation sur un système de moyenne envergure.

Responsabilité des rapports financiers intermédiaires

Le service des finances produit des rapports mensuels à l'intention des surintendantes et surintendants et des administratrices et administrateurs scolaires. Le responsable du budget contrôle les dépenses de chaque école et les compare aux repères établis. Les écarts sont communiqués au responsable du centre de coûts et des rapports mensuels sont produits à l'intention des surintendantes et surintendants de secteur dans le but de déterminer les écoles qui pourraient dépasser leur budget. Les écoles qui dépassent leur budget doivent soumettre un rapport de déficit au service des finances, accompagné d'un plan de compensation qui est contrôlé au bureau central par le conseil scolaire.

Le service prépare aussi des rapports financiers trimestriels qui sont présentés aux conseillères et conseillers scolaires. Ces rapports présentent un niveau élevé de mises à jour ainsi qu'un suivi des dépenses depuis le début de l'exercice par rapport au budget. Le compte rendu des dépenses présente une comparaison entre les dépenses totales engagées à ce jour et le budget, qui est exprimée en pourcentage du budget total. On y trouve aussi une comparaison des prévisions de la direction par rapport au résultat escompté en fin d'exercice. Cependant, le rapport fournit un nombre limité d'explications; des explications plus détaillées fourniraient un contexte pour l'examen de l'information transmise.

Une brève analyse indique le pourcentage des dépenses encourues par rapport au budget, en date du rapport. Par exemple, pour le trimestre se terminant le 30 novembre, le rapport établirait que les dépenses prévues à ce jour sont d'environ 26 %. Le calendrier des dépenses attaché au rapport peut montrer plusieurs catégories qui sont bien au-delà ou en deçà de ce pourcentage, et on n’y trouve aucun commentaire explicatif. La direction est prête à fournir des commentaires au conseil scolaire sur demande.

La façon de présenter les rapports financiers mensuels ou trimestriels varie grandement d’un conseil 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 chaque catégorie de dépense et de revenu; ce pourcentage 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 écrites 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.

4. une confirmation voulant que les perspectives financières pour l'année soient en position d'équilibre ou une explication indiquant la raison de l'écart prévu.

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. Le niveau actuel des rapports préparés par la direction est semblable à ce format.

Vérification interne

Le surintendant de l'administration et le contrôleur ont établi une fonction de vérification interne qui est centrée principalement sur la surveillance des fonds générés par les écoles. Ce poste a accès aux comptes des écoles, étant donné que ceux-ci sont gérés à l'aide du système AS 400, conformément aux règlements du CCSP.

Le vérificateur prépare un plan de vérification annuel afin de surveiller les écoles de façon périodique. La vérification est précédée d'une note adressée à l'administratrice ou à l'administrateur de l'école, qui en résume les objectifs. La visite sur le terrain s'étend généralement sur deux ou trois jours et se termine par une brève rencontre avec l'administratrice ou l'administrateur de l'école. Une ébauche de rapport est envoyée à l'école pour recueillir les commentaires avant que le rapport final ne soit présenté au personnel approprié de l'école et du conseil scolaire. L'école répond aux recommandations du vérificateur.

Le vérificateur interne donne aussi des séances de formation annuelles dans les écoles et collabore avec les vérificateurs externes à l'élaboration d'un plan de vérification externe des fonds générés par l'école. De plus, le vérificateur interne participe à la vérification des états financiers de certaines écoles effectuée par le vérificateur externe, dans le cadre de la vérification annuelle des états financiers du conseil scolaire.

La direction devrait envisager d'élargir le mandat et la portée des activités du vérificateur interne. L'attribution d'un mandat élargi à la fonction officielle de vérification interne aiderait l'administration principale et les conseillères et conseillers scolaires à s'acquitter de leurs rôles en matière de gouvernance et de responsabilisation. Les autres fonctions du vérificateur interne consisteraient à s'assurer que les contrôles internes couvrant tout le fonctionnement du conseil scolaire sont efficaces et conformes aux politiques et aux procédures. La fonction de vérification interne peut aussi contribuer à l'élaboration des mesures de rendement et des indicateurs pour les

programmes et services. La fonction devrait relever d'un comité de vérification du conseil scolaire. Le plan annuel de vérification serait soumis à l'approbation du comité et ce dernier recevrait tous les rapports.

Comité de vérification

Le conseil scolaire a établi un comité des finances dont font partie toutes les conseillères et conseillers scolaires. Le comité a notamment pour mandat d’examiner :

- les budgets et états financiers annuels vérifiés;
- la nomination annuelle du vérificateur externe, le plan de vérification annuel, la lettre de recommandation et d’autres questions relatives à la vérification annuelle des états financiers;
- 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. Les membres du comité de vérification doivent comprendre ce qui constitue une comptabilité interne et des processus de contrôle opérationnel rigoureux. Il conviendrait d'étudier la possibilité d'ajouter au comité des finances des membres externes qui pourraient agir à titre de conseiller. 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

- La direction devrait effectuer une analyse des coûts-avantages pour passer d’un ensemble d’applications financières personnalisées à une suite d’applications relevant de fournisseurs, qui seraient plus fonctionnelles et offriraient un meilleur soutien dans le cadre d’une solution normalisée. L’évaluation devrait comprendre les coûts rattachés au passage d’une plateforme centrale à un environnement d’envergure moyenne, ce qui pourrait permettre de réduire les coûts liés à la propriété de l’équipement.
- Le personnel des finances devrait penser à présenter des rapports provisoires plus détaillés selon le format suggéré 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 devrait envisager d'élargir le mandat et la portée du poste de vérificateur interne. Elle comprendrait une vérification plus approfondie des contrôles financiers et de gestion et une meilleure conformité aux politiques du conseil, tel qu'on le décrit à la section 4.3 du rapport. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et les coûts 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 envisager d'établir un comité de vérification autonome ayant pour mandat d'appliquer les recommandations présentées à la section 4.3 du présent rapport. La direction et le conseil scolaire pourraient aussi envisager de faire appel à des conseillers externes, ce qui favoriserait la responsabilisation du comité.

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.	Oui

Pratiques exemplaires liées à la gestion de la trésorerie	Preuve de l’adoption?
Le personnel et la direction comparent périodiquement les conditions bancaires consenties au conseil avec celles des conseils scolaires semblables.	Oui
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 conseil a consolidé ses activités bancaires dans une seule institution financière. Le conseil maintient trois comptes distincts (un compte général provisoire, un compte en devises américaines et un compte en fiducie) afin de gérer des flux de trésorerie distincts. En outre, le conseil scolaire transige avec deux autres banques pour des investissements à court terme conformément à la *Loi sur l'éducation*. La direction examine les modalités bancaires sur un cycle de cinq ans et mène des études auprès des autres conseils scolaires pour s'assurer qu'elles sont concurrentielles. Au terme de son contrat actuel, l’établissement continu de bases de référence quant aux modalités deviendra une activité importante pour la direction.

La direction compte sur ses expériences passées et sur les entrées et sorties de fonds prévisibles comme les calendriers de paie, les débours pour le transport et la construction, pour déterminer ses flux de trésorerie à venir. Un examen officiel du modèle actuel de prévisions du flux de trésorerie permettrait de s’assurer que le conseil scolaire optimise ses revenus d'investissement et minimise les frais d'intérêt.

Le conseil scolaire a clairement défini et bien séparé la fonction de gestion de l'encaisse et celle de gestion des investissements. Le processus des comptes créditeurs est automatisé et les lots de comptes sont autorisés par le superviseur des comptes créditeurs ou par le chef comptable. Les soldes bancaires sont surveillés quotidiennement, et les conciliations bancaires sont effectuées par le chef comptable et vérifiées par le contrôleur. Les fonds d'amortissement sont administrés par le contrôleur, qui travaille de concert avec l'Office ontarien de financement pour faciliter les emprunts à long terme.

Le conseil scolaire a élaboré une procédure détaillée qui permettra aux écoles de gérer les fonds qu’elles génèrent. Les écoles conservent leur propre compte en banque, et la réconciliation bancaire est gérée par les directrices et directeurs d'école. Près de 65 % des écoles rattachées au conseil scolaire font affaire avec la même institution bancaire et profitent du taux d'intérêt négocié par le conseil scolaire et de son effet de levier financier.

La direction présente un rapport sommaire de fin d’année sur les investissements, les fonds d’amortissement, et un rapport détaillé des réserves aux conseillères et conseillers scolaires, y compris les intérêts et les dates d’échéance.

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 un domaine fonctionnel de petite envergure pour le conseil scolaire, étant donné que ces revenus ne constituent qu'environ 1 % de son budget global, soit quelque 7 millions de dollars sans compter les revenus d'intérêts et « autres subventions ». Le conseil scolaire reçoit des fonds du Ministère pour d'autres programmes d'enseignement (APE) destinés à des initiatives précises, ce qui fait qu'il 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. Il fait aussi 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 scolaire 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 scolaire reçoit et du 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 scolaire 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 a mis en place des procédures concernant l'utilisation des infrastructures scolaires par la collectivité et pour l'éducation permanente. Ces politiques servent de ligne directrice pour la location des installations, la perception des droits de permis et l'application d'une tarification.

Les règles et règlements régissant l'utilisation des installations scolaires par la collectivité sont annexés à la trousse de demande et peuvent être consultés sur le site Web du conseil scolaire.

Technologie de soutien à l’inscription et à la collecte des revenus

Le service des finances utilise le logiciel Class pour délivrer des permis, facturer la location et surveiller les locataires et les installations scolaires utilisées par la collectivité. Les paiements sont généralement exigibles au moins dix jours ouvrables avant le début de l'événement. Si la date limite du paiement est dépassée, la politique exige que ceux-ci soient faits par chèque visé, comptant, par carte de crédit ou de débit, ce qui élimine les risques de mauvaises créances.

Le conseil scolaire a un programme complet d'éducation permanente. Le site Web du conseil scolaire permet l'inscription en ligne et le paiement électronique.

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

L'utilisation des écoles par la collectivité est administrée par une coordonnatrice ou un coordonnateur et par une ou un secrétaire, qui relèvent du responsable des budgets d'immobilisations et qui vérifient la conformité à la politique. À l'instar d'autres conseils,

la direction souligne que le conseil scolaire ne tire aucun profit de l'utilisation des écoles par la collectivité; ceci est attribuable au gel des frais et aux coûts cachés d'entretien.

Les programmes d'éducation permanente sont offerts à un seul endroit et fonctionnent sur la base du plein recouvrement des coûts. L'éducation permanente compte une directrice ou un directeur d'école attitré qui travaille sous la supervision du surintendant de l’éducation responsable de l’éducation permanente.

Gestion des subventions pour d’autres programmes d’enseignement (APE)

Le conseil scolaire établit un centre de coût à part pour toutes les subventions aux autres programmes d'enseignement (APE). La direction observe que cette capacité à enregistrer et à faire le suivi des subventions aux APE dépend de l'information reçue du Ministère qui rend possible la conciliation des dépôts et des subventions. Les revenus non tirés de subventions sont signalés aux conseillères et aux conseillers scolaires chaque année par le budget et les états financiers.

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 des coopératives dans le but de réaliser des économies.	Oui
Les critères de sélection des fournisseurs comprennent des éléments autres que le coût le moins élevé, notamment le coût total rattaché 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.	Oui

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.	Non
Un processus de comptabilité d'engagement est en place pour surveiller l'utilisation du budget.	Oui

Pratiques exemplaires liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
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

Le conseil scolaire a approuvé une politique d'approvisionnement, révisée en 2006, qui a été clairement communiquée à l'ensemble des utilisateurs autorisés du système. Le conseil scolaire a approuvé en 2007 des politiques et procédures conformes aux directives du Ministère à propos de l'utilisation de cartes de crédit professionnelles, de la publicité, de la défense des droits et du remboursement des dépenses. Ces procédures sont affichées dans le site Web du conseil scolaire.

La politique d'achats est définie de façon plus détaillée par des politiques distinctes pour l'octroi de contrats, et pour les honoraires des architectes, ingénieurs et agents immobiliers. La politique est aussi appuyée par des procédures quant aux cartes de crédit et d'achat. Les procédures dressent une liste des seuils normalisés pour les bons de commande, les soumissions concurrentielles et les demandes de propositions. La politique du conseil scolaire permet de faire appel à un fournisseur unique si ce dernier est le seul à pouvoir satisfaire aux exigences du conseil de façon légitime. Ces contrats sont approuvés par le contrôleur et le surintendant de l'administration.

Le service des achats prépare deux catalogues annuels pour les produits consommables et pour l'équipement; ces catalogues sont distribués dans toutes les écoles. La politique de prix des catalogues est fondée sur des soumissions concurrentielles, qui comprennent les escomptes de volume et les coûts d'expédition. Le catalogue permet au conseil scolaire de normaliser la qualité des produits offerts et de réduire les préoccupations en matière de santé et sécurité.

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

La décision du conseil scolaire de joindre des consortiums est fondée sur l'analyse coûtsavantages en matière de valeur monétaire, de qualité et de commodité. Le conseil scolaire fait partie de plusieurs consortiums d'achat, notamment pour l'acquisition d'électricité, de gaz naturel, de carburant, de services de déchiquetage et d'autres produits consommables. Le conseil scolaire a formé un consortium de transport avec

son conseil coïncident et partage également une bibliothèque de ressources, un réseau étendu (WAN) et un système de gestion financière. Le conseil scolaire fait partie de l'Ontario Insurance Exchange et collabore avec l'Office ontarien de financement (OOF) pour l'émission de débentures.

Niveaux hiérarchiques de l'approvisionnement

Les procédures d'approvisionnement prévoient des niveaux appropriés d'autorisation correspondant aux postes et aux rôles. La surveillance de la conformité est assurée par les chefs de service et par le superviseur des achats. Par exemple, les bons de commande issus des écoles sont approuvés par les directrices et directeurs d'école et par l'acheteur du service procédant à l'achat avant d'être comptabilisés dans le compte d'une école. Le bureau du conseil scolaire suit une procédure semblable pour l'achat de biens. Conformément aux procédures d'approvisionnement, les services doivent recevoir les approbations suivantes :

- Pour les achats entre 100 $ et 10 000 $, on procède à l'appel de soumissions par écrit ou de façon verbale, lorsque c'est possible.
- Les achats compris entre 10 000 $ et 50 000 $ exigent une proposition de prix informelle et un minimum de trois soumissions par écrit de la part des fournisseurs.
- Les achats de 50 000 $ et plus font l'objet d'un processus officiel incluant des demandes de proposition et des soumissions publiques.

La politique d'approvisionnement du conseil scolaire souligne la nécessité de publier toutes les soumissions publiques. De plus en plus, les conseils scolaires et les autres organismes du secteur public annoncent leurs offres ou leurs demandes de proposition sur un babillard électronique afin de joindre le plus grand nombre de fournisseurs possible.

Politiques et méthodes relatives à l'utilisation des cartes d'achat et des cartes de créditprofessionnelles

Le conseil scolaire a établi et communiqué clairement les politiques et les procédures à suivre pour 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 2006.

Environ 150 cartes d'achat sont actuellement utilisées par le personnel. Les dépenses par carte d'achat sont enregistrées par l'entremise d'un formulaire de demande de dépense rempli manuellement. Les relevés des cartes d'achat ainsi que les reçus sont

approuvés par un supérieur immédiat avant d'être codés et traités par le service de la comptabilité. Le contrôleur révise périodiquement les relevés de cartes d’achat.

Le service des finances prévoit élargir l'utilisation des cartes d’achat pour les petits achats, particulièrement dans les écoles élémentaires, afin de réduire le volume de factures des fournisseurs. La limite pour une seule transaction avec une carte d’achat s’élève à 500 $, ce qui ne correspond pas au seuil limite de 100 $ pour les bons de commande. Le conseil scolaire traite entre 35 000 et 40 000 bons de commande chaque année et devrait revoir le seuil limite des bons de commande avant d'émettre de nouvelles cartes d’achat.

Le conseil scolaire devrait effectuer une analyse de l'utilisation des cartes d’achat par utilisateur, par service et par valeur de transaction ainsi que par code de catégorie de fournisseur. Une analyse semblable des bons de commande permettrait au conseil scolaire d'élaborer un programme optimal de carte d’achat pour ainsi maximiser l'efficacité des achats et assurer un contrôle budgétaire.

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

Les demandes d'achat sont créées manuellement sur des formulaires papier par les employés avant d'être soumises aux superviseures et aux superviseurs ou aux secrétaires d'école. Toute demande supérieure à 100 $ est ensuite entrée manuellement dans le système AS 400 afin de créer un bon de commande assorti du bon code de compte. Les achats de moins de 100 $ sont payés soit à même la petite caisse, soit par carte d’achat.

Lorsqu'un bon de commande a été approuvé et soumis en ligne, les fonds sont automatiquement comptabilisés dans le budget. Le système avertit la direction au moyen d'un courriel lorsque les dépenses depuis le début de l'exercice atteignent 90 % du budget. Le bon de commande est révisé par le superviseur des achats, qui s'assure qu'il est complet et conforme à la politique d'achat; le bon de commande est ensuite envoyé au fournisseur par télécopieur.

Les biens sont habituellement expédiés à l'endroit où ils seront utilisés (les écoles). Les écoles accusent réception des biens et vérifient manuellement qu'ils correspondent au bon de commande. Le bordereau d'expédition ou le reçu est ensuite envoyé au conseil scolaire par service de messagerie. Les reçus pour les commandes complétées sont entrés dans le système au bureau du conseil scolaire, en même temps que les factures reçues directement du fournisseur.

Actuellement, le système n'offre pas de fonctionnalité de rapprochement automatique ou de tolérance prédéfinie du rapprochement. Le triple rapprochement manuel de la facture, du reçu et du bon de commande est effectué par le personnel de bureau du conseil scolaire. Les factures sont estampillées de la date du jour, mais ne sont pas

entrées dans le système avant d'avoir été rapprochées d'un bon de commande autorisé. Une facture qui ne correspond à aucun bon de commande ou qui n'a pas fait l'objet d'une autorisation est retournée soit au fournisseur, soit au service approprié pour approbation.

Dans le cadre de l'évaluation générale de ses besoins en matière de systèmes financiers, le conseil scolaire devrait envisager de recourir au triple rapprochement automatisé (bons de commande, reçus et factures) de façon à profiter des économies générées par l'automatisation.

Utilisation des transferts électroniques de fonds pour accroître l'efficacité

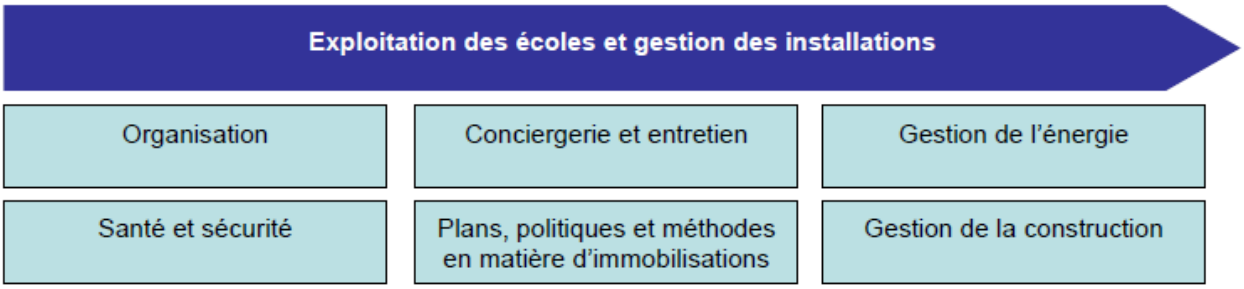
Le conseil scolaire a recours aux transferts électroniques de fonds (TEF) depuis août 2007. Le service passe graduellement au paiement électronique pour tous ses comptes créditeurs. Le conseil scolaire devrait poursuivre cette initiative et éliminer les processus manuels dans ce domaine.

Recommandations :

- Le service devrait effectuer une analyse des transactions et des dépenses faites au moyen de cartes d’achat relativement aux bons de commande émis. Cette analyse aiderait à déterminer les possibilités de hausser le seuil limite des bons de commande afin d'encourager une utilisation accrue des cartes d’achat.

- Le personnel des finances devrait continuer d’offrir le paiement par transfert électronique de fonds (TEF) à tous les fournisseurs appropriés 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 efficiente et efficace 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 enseignantes et 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 l'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 scolaire et de notre travail sur le terrain, y compris 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 conseillers scolaires et la direction ont établi des politiques et des 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'efficience et l'efficacité de la structure du service et déterminer si les rôles et responsabilités appuient les principales fonctions et activités ainsi que 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 priorités du service sont conformes aux orientations stratégiques du conseil scolaire 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, 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 élabore un plan de fonctionnement annuel qui reflète les objectifs des *Durham Directions*. Le plan de fonctionnement inclut les objectifs généraux du service et les objectifs détaillés de chacune des unités

fonctionnelles qui en font partie. Le plan annuel du service gagnerait à adopter le modèle utilisé pour le plan d'amélioration du conseil scolaire. Ceci permettrait à la direction d'assigner des responsabilités particulières pour les actions à entreprendre pour chacune des priorités. Les mesures de rendement existantes, les échéanciers et les exigences en ressources pourraient être incorporés au modèle. Le plan informerait le conseil d'administration des détails des activités et faciliterait la présentation annuelle des réalisations.

Les objectifs du service pour 2007-2008 mettent l'accent sur l'augmentation de l'efficience et de l'efficacité dans l'ensemble des secteurs de fonctionnement en améliorant le temps d'intervention et en intégrant tous les secteurs du conseil scolaire dans le processus de planification. Le service prévoit augmenter les visites dans les écoles afin de traiter de questions déjà prévues et d'améliorer la communication avec les directrices et directeurs d'école, les chefs des services et les surintendantes et surintendants de secteur. Pour aider les directrices et directeurs d'école avec la gestion quotidienne des écoles, la direction instaure des processus cycliques afin de déterminer des occasions d'amélioration.

Structure organisationnelle et responsabilisation

Le service est dirigé par le surintendant de la gestion des installations, qui est appuyé par six responsables de l'entretien, de la construction, des services de conciergerie, de la réduction des déchets et de la conservation de l'énergie, de la planification et des projets majeurs et des installations destinées aux élèves.

Le service a été restructuré à l'automne 2007. Le portefeuille de l'entretien et des services de construction a été scindé en deux unités fonctionnelles. L'unité de l'entretien est responsable des bons de travail et celle de la construction est responsable des nouvelles écoles et des ajouts. Chaque fonction est dirigée par un responsable. La restructuration a été mise en place afin de réaliser des économies en matière de fonctionnement et d'attitrer les ressources. La direction a déjà observé des résultats positifs, notamment en ce qui a trait aux arriérés de travail dans les bons de travail pour l'entretien. En outre, l'unité des projets majeurs a été mise sur pied pour traiter les éléments d'immobilisations qui excèdent la portée d'un bon de travail, mais qui ne peuvent être considérés comme un ajout.

D'un point de vue structurel, le service compte de nombreux postes dignes de mention. Le conseil scolaire a créé un poste attitré de responsable des budgets d'immobilisations, qui est sous la supervision du surintendant de la gestion des installations et du surintendant de l'administration. Cette structure hiérarchique favorise le dialogue entre les deux services et le Ministère. Le conseil scolaire a aussi mis en place un poste de responsable adjoint des services de conciergerie afin d'augmenter la communication avec les écoles et d'améliorer le niveau de service. En outre, le service

est appuyé par des responsables de la conciergerie et de l'entretien pour régler les problèmes éventuels, prioriser les bons de travail et soutenir les directrices et directeurs d'école, ce qui facilite la communication au sein du conseil scolaire, des écoles et du personnel de conciergerie et d'entretien.

Les rôles et les responsabilités pour tous les postes sont clairement définis dans les descriptions de tâches respectives et bien comprises par l'organisation. Le personnel clé du service possède des titres professionnels appropriés ou de l'expérience connexe pertinente, et participe à différents comités provinciaux afin de se tenir au courant des pratiques exemplaires et des nouvelles orientations.

Le nouveau surintendant a instauré des rencontres d'équipe qui ont lieu tous les deux mois afin de favoriser les discussions de haut niveau, et des rencontres des responsables, aussi à tous les deux mois, afin de discuter plus en détail des problèmes dans chaque secteur fonctionnel.

Surveillance et communication des politiques

Le service maintient un ensemble complet de politiques et de méthodes touchant tous les aspects de la gestion du fonctionnement et des installations. Ces politiques et procédures sont affichées dans l'intranet du conseil scolaire et ne sont pas disponibles sur le site Web du conseil.

La direction fournit des mises à jour pertinentes à l'aide de notes envoyées aux services, et aux directrices et directeurs d'école par l'entremise du conseil d'administration.

Recommandation :

- Le service de gestion des installations devrait élargir son plan annuel de fonctionnement afin d'y inclure des activités ciblées accompagnées d'un calendrier d'exécution et d'une attribution de la responsabilisation. Ce plan permet à la direction de mieux attribuer les responsabilités, d'établir des mesures de rendement et d'assurer le suivi des progrès réalisés quant aux priorités et aux objectifs et d'en faire rapport pendant l'année.

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

Pratiques exemplaires liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire a établi des normes d'entretien et de nettoyage pour les écoles et présente un rapport annuel sur les résultats.	Non
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

Pratiques exemplaires liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
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 subventions disponibles (subvention de renouvellement annuelle et subvention « Lieux propices à l'apprentissage »), est approuvé par le conseil scolaire.	Oui

Formation qui favorise le perfectionnement des compétences et la sécurité

Pratiques exemplaires liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
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 conseil scolaire tient un manuel de conciergerie qui comprend des lignes directrices de haut niveau concernant les attentes en matière de propreté. Toutefois, ces lignes directrices ne constituent pas des normes d'entretien appliquées à tout le système ou à toutes les installations. La propreté des écoles est revue périodiquement par la directrice ou le directeur d'école et les superviseurs de la conciergerie et des après-midis. En outre, le conseil scolaire compte sept superviseurs de secteur qui effectuent de fréquentes visites dans les écoles.

Les bons de travail d'entretien sont directement entrés par les concierges dans le système électronique d'enregistrement des bons de travail. Les bons de travail sont classés par ordre de priorité à l'atelier d'entretien et assignés au personnel interne ou à des entrepreneurs externes. Les assignations sont basées sur des facteurs comme la capacité, l'urgence, l'emplacement et la disponibilité des gens de métier appropriés.

Le modèle d'affectation courant du conseil scolaire découle d'études sur la gestion du temps; il calcule le temps moyen par édifice, auquel on ajoute des heures selon la quantité de classes mobiles. Les conventions collectives permettent à la direction d'effectuer une rotation des superviseurs de conciergerie dans divers secteurs afin de pouvoir répondre aux besoins changeants, tout en offrant des occasions pour le personnel de conciergerie et le personnel d'entretien de s'échanger certaines tâches. Au moment de l'examen opérationnel, la direction étudiait un nouveau modèle de

dotation basé sur le nombre de pieds carrés et d’autres facteurs. La base d'affectation sera communiquée au syndicat dans le but d'établir un terrain d'entente solide.

Élaboration d’un plan d’entretien annuel et pluriannuel

Les plans d'entretien du conseil scolaire sont élaborés par le superviseur des projets d’immobilisations et de réfection. Le plan porte sur l'entretien préventif, essentiel et reporté, conformément aux normes du conseil scolaire. Au moment où nous avons effectué l'examen opérationnel, un plan d'entretien quinquennal était en cours d'élaboration, s'appuyant sur la rétroaction des superviseurs de l'entretien, sur la base de données ReCAPP et sur le plan de l'année précédente.

Les activités d’entretien et de réfection du conseil scolaire sont réévaluées annuellement dans le cadre de l’évaluation de chaque école. Cela assure que les écoles sont maintenues en bon état pour soutenir l'amélioration de l'apprentissage des élèves et la productivité des employés.

Le conseil scolaire a récemment mis à jour sa base de données ReCAPP et son indice d'état des installations (IEI) afin d'assurer l'exactitude de ses plans d'entretien. La direction complète le calendrier proposé par la base de données du programme ReCAPP avec des enquêtes et des analyses sur le terrain dans le but de chercher du financement « Lieux propices à l’apprentissage » pour permettre la réfection et l’entretien.

Formation qui favorise le perfectionnement des compétences et la sécurité

Le conseil scolaire a établi un programme de formation qui permet le perfectionnement continu des compétences du personnel d'entretien et de conciergerie et qui aborde les nouvelles questions de réglementation. Le curriculum de formation est formulé par un comité au sein duquel le syndicat est représenté.

Dans le cadre du processus d'orientation, chaque nouveau membre du personnel de conciergerie et d'entretien est jumelé à un employé d'expérience ou à un chef de groupe. Le service a planifié du perfectionnement professionnel annuel et des journées de santé et sécurité à l'intention des concierges, du personnel d'entretien et des superviseurs. La formation en sécurité comprend le Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT), le soulèvement sécuritaire d’objets, le balayage efficace et la sécurité en matière d'électricité. La direction a récemment réduit de 20 % le nombre d'heures perdues en offrant au personnel de conciergerie une formation axée sur les déplacements aller-retour.

On encourage les concierges à assister aux séances de formation. La présence à ces séances constitue un préalable pour postuler à un emploi de concierge en chef.

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Le service maintient un niveau minimal de fournitures en stock dans les écoles. L'approvisionnement en articles de nettoyage se fait auprès d'un seul fournisseur par l'entremise d'une commande à livraison échelonnée et est géré de façon centrale. Le concierge en chef effectue régulièrement des commandes en ligne, qui sont examinées par le superviseur du secteur en fonction de l'utilisation prévue et du budget.

Le service maintient un inventaire de l'équipement de conciergerie dans chaque école et élabore présentement un tableau de remplacement en fonction du cycle de vie des stocks afin de planifier le remplacement des équipements.

La direction prépare et révise régulièrement sa liste d'entrepreneurs approuvés pour les contrats d'entretien. Le personnel utilise aussi les commandes à livraison échelonnée pour faire l'achat de fournitures électriques ou de plomberie, le tout sujet à une limite maximale de 5 000 $ par projet.

Gestion de projet, surveillance et systèmes de soutien

La fonction de gestion des installations est appuyée par un système de bons de travail qui fait partie du système financier intégré (AS 400). Les bons de travail d'entretien sont entrés directement dans le système par les concierges et les priorités sont gérées de façon centrale. Le système permet au personnel de faire le suivi du temps d'exécution des bons de travail relativement aux activités d'entretien préventif, aux urgences et aux travaux sous garantie.

La direction a récemment muni les superviseurs de la conciergerie et de l'entretien de Blackberry® et de caméras numériques, dans le but d'améliorer l'efficacité et de diminuer le temps d'intervention relativement aux bons de travail.

Évaluation du modèle de prestation des services du conseil

Les superviseurs de conciergerie rencontrent les directrices et directeurs d'école tous les mois pour revoir les bons de travail en retard, faire des visites à l'intérieur de l'école, discuter des projets à venir et examiner les demandes d'amélioration des immobilisations.

Le personnel de conciergerie et d'entretien est évalué tous les trois ans par le superviseur de la conciergerie et de l'entretien. Les superviseures et superviseurs et les responsables des services de conciergerie et d'entretien étudient les comptes rendus des réunions avec les directrices et directeurs d'école et discutent du perfectionnement professionnel et d'autres préoccupations. En outre, l'assiduité du groupe des concierges est administrée par le responsable des services de gestion des installations. On cherche à minimiser l'absentéisme, étant donné qu'un taux élevé d'absentéisme nuit aux chances d'un employé d'être pris en compte lors de promotions.

Tel qu'il l'a été mentionné plus tôt, le conseil scolaire utilise une combinaison de personnel interne et d'entrepreneurs externes pour traiter les bons de travail d'entretien. L'affectation du personnel se fonde sur des facteurs comme la capacité, l'urgence, l'emplacement et la disponibilité des gens de métier appropriés.

Recommandation :

- La direction devrait établir des normes de propreté dans l'ensemble de ses écoles afin d'assurer la constance du niveau de service et la surveillance de tous les sites.

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.	Non
Une technologie centralisée et automatisée, 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 portefeuille de la gestion de l'énergie est administré par l'agent de l'énergie et des rebuts et le responsable de l'énergie et de la conception mécanique, qui font rapport au surintendant de l'éducation et de la gestion des installations. Ils sont appuyés par trois analystes de systèmes d'énergie et un technicien de systèmes d'énergie. Les objectifs annuels en matière de gestion de l'énergie ont été présentés dans le plan de fonctionnement du service de gestion des installations, mais le service ne compte pas de plan complet pluriannuel de gestion de l'énergie. Le degré de priorité des projets se fonde présentement sur le rendement du capital investi et les économies de coûts attendus.

Le conseil scolaire a un système automatisé de gestion de l'énergie et prépare la transition vers un système de gestion de l'énergie en ligne. Ce système peut être contrôlé de façon centrale et permettra le diagnostic des pannes et la formation à distance. Le personnel du bureau central du conseil scolaire communiquera directement avec les écoles (par Internet) pour surveiller et vérifier les anomalies avant toute perte importante d'énergie. Il pourra ainsi aider les concierges plus facilement, à distance.

On encourage les écoles à participer au programme d'écoles écologiques (Eco Schools). Le nombre d'écoles du conseil scolaire ayant la certification Eco Schools est passé de trois en 2005-2006 à quinze en 2006-2007. Un coordonnateur attitré agit en tant que champion du programme Eco School et travaille de concert avec les directrices et directeurs d'école pour amorcer le processus. Des écrans LCD ont été installés dans le cadre d'un projet pilote afin de permettre au personnel des écoles et aux élèves de surveiller la consommation et de constater immédiatement les résultats des pratiques de conservation de l'énergie. Le personnel met aussi en place un projet pilote visant à remplacer les ampoules énergivores par des substituts éconergétiques.

Le conseil scolaire participe activement aux réunions de l'Ontario Association of Business Officials (ASBO) sur la gestion de l'énergie et a établi une bonne relation de travail avec d'autres conseils scolaires afin d'échanger de l'information et de partager des pratiques exemplaires. Le conseil scolaire obtient des prix fixes pour le gaz naturel et fait partie d'un consortium d'achat d'électricité.

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

La consommation d'énergie et les dépenses associées sont saisies manuellement à partir du système financier et entrées dans le logiciel de gestion des services publics (Faser) pour faire un suivi de la consommation d'énergie et faciliter l'analyse des données et les rapports de la direction. Les données sont utilisées pour fournir des rapports comparatifs sur la consommation dans toutes les écoles, en kWh et en mètres cubes, et en valeur monétaire. Le rapport comprend aussi des résultats de l'an dernier afin d'aider les écoles à établir des comparaisons avec les autres écoles et à faire le suivi de leur utilisation de l'énergie par rapport aux années antérieures.

La direction a élaboré des normes de conservation de l'énergie pour ses écoles, qui comprennent des pratiques comme l'arrêt automatique des ordinateurs et de la climatisation et des réglages de la température dans tous les emplacements. Le conseil a fixé le seuil du coût de l'énergie à 1,25 $ par pied carré. Les écoles qui ont des coûts supérieurs à ce seuil sont ciblées par le responsable du service afin d'augmenter les efforts de conservation. De plus, la consommation de gaz et d'eau est surveillée afin de détecter les fuites ou les situations anormales.

Le service procède à des vérifications dans les écoles pour déterminer des possibilités en matière de conservation de l'énergie et offre de la formation sur la gestion de l'énergie au personnel, sur demande. Le personnel travaille étroitement avec les concierges pour faire des changements mineurs au système automatisé et pour colmater les fuites éventuelles. Le service collabore étroitement avec le service de la construction afin d'assurer que la conservation de l'énergie est prise en compte lors de la construction ou de la rénovation des écoles.

Le personnel revoit régulièrement les factures mensuelles des services publics des écoles et les compare avec les relevés de consommation obtenus du concierge. Cette pratique a aidé le conseil scolaire à relever des écarts et à faire des économies.

Le conseil scolaire n'effectue pas de facturation en bloc pour ses divers sites et installations. Il s'agit d'un domaine d'intérêt du conseil scolaire.

Recommandations :

- La direction devrait élaborer un plan pluriannuel exhaustif de la gestion de l’énergie qui complèterait les objectifs annuels du service, accompagné

d'objectifs de réduction de la consommation, d'activités clés, d'un calendrier d'exécution et d'une attribution des responsabilités.

- La direction devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques conciliées. Ceci permettrait d'appuyer plus efficacement la surveillance et la prévision de la consommation d'énergie, de même que de réduire la charge de travail du service des comptes créditeurs.

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 œuvre 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 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 en matière 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 en matière 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

Pratiques exemplaires liées à la santé et à la sécurité	Preuve de l’adoption?
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 en matière de santé et de sécurité

Le conseil scolaire met l'accent sur les questions de santé et sécurité et a adopté des politiques en matière de sécurité et d'environnement. Ces politiques sont complétées par les plans de gestion, les directives de fonctionnement et les procédures.

La responsabilité en matière de santé et sécurité est administrée sous les portefeuilles du surintendant de l'administration, du surintendant des services de gestion des installations, du surintendant du fonctionnement et du surintendant des écoles de Whitby et de la santé et sécurité. La direction a mis sur pied un comité de santé et sécurité composé du directeur de l’éducation et de trois surintendantes et surintendants, plus les coprésidentes et coprésidents du comité mixte de santé et sécurité ainsi que du personnel du service de santé et sécurité.

Un responsable attitré, appuyé par une administratrice ou un administrateur adjoint de santé et sécurité, une ou un hygiéniste du travail et une adjointe ou un adjoint administratif, met l'accent sur les questions de santé au travail, la planification des mesures d'urgence et les questions environnementales. Le service prépare un plan d'action annuel complet comprenant des objectifs, des échéanciers et des indicateurs de succès et rend compte des plans à tous les ans aux conseillères et conseillers scolaires.

Le conseil scolaire a préparé et distribué un plan principal de mesures d'urgence. Le plan sert de guide de fonctionnement et d'outil de prise de décision dans le but de réduire le temps d'intervention et les risques pour les élèves et le personnel en précisant les rôles et responsabilités. Le plan de gestion des mesures d'urgence est intégré au plan de mesures d'urgence de la région de Durham et précise les niveaux de menace et les mesures d'intervention. De plus, le conseil scolaire a une entente informelle avec le conseil coïncident dans le but de s'échanger du personnel dans certaines situations d'urgence.

Le conseil scolaire travaille aussi activement avec les écoles locales pour mettre l'accent sur les questions de sécurité. Des sous-comités mixtes de santé et sécurité au travail ont été mis sur pied dans les écoles afin de mener des inspections mensuelles. Le conseil scolaire organise également une semaine annuelle de la sécurité afin de faire participer le personnel, les élèves et la collectivité en général à l'initiative sur la sécurité. Chaque école est munie d'un sac orange contenant des photographies

aériennes de l'école et des listes à jour des élèves et du personnel, de même que les numéros d'urgence en vue d'une intervention rapide.

Le conseil compte aussi un programme de sécurité à l'école bien établi dans l'ensemble de ses écoles. Une icône sur la sécurité dans les écoles est affichée sur l'intranet du conseil scolaire et regroupe l'information en matière de santé et sécurité. Le surintendant de la sécurité dans les écoles travaille avec les équipes responsables de la sécurité dans les écoles en place dans chaque école. Une agente ou un agent de liaison avec la collectivité est en poste dans chaque école pour établir des objectifs et diminuer le nombre d'accidents. Le conseil scolaire recense le nombre d'incidents à l'école et produit un rapport mensuel à l'intention des surintendantes et surintendants de secteur.

Une formation continue en santé et sécurité est offerte au personnel de conciergerie et d'entretien sur des questions comme l'amiante, les platesformes élévatrices, les dangers environnementaux, les dispositifs de protection des machines, la violence en milieu de travail, les dangers biologiques et le cadenassage. Le programme de gestion de l'amiante du conseil est bien conçu et disponible en ligne pour le personnel des services de gestion des installations, de conciergerie, de santé et sécurité et des TI. La direction a aussi entrepris d'élargir la portée du programme afin de fournir aux directrices et directeurs d'école un accès par ordinateur dans le but d'adapter le programme sur l'amiante en fonction de leur école. De plus, une formation en sécurité est offerte dans le cadre du Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant, aux nouveaux employés et à l'administration de l'école. Tous les dossiers de formation en santé et sécurité sont maintenus dans une base de données de formation qui est mise à jour par le service de santé et sécurité.

La direction du conseil scolaire travaille avec des consultants externes afin de compléter son programme de gestion des limitations fonctionnelles et faire le suivi de l'incidence liée à la santé. Le comité d'ergonomie a été récemment mis sur pied pour enquêter sur un nombre élevé d'incidents de surmenage et de troubles musculo-squelettiques au sein du conseil scolaire. Le comité s'est réuni à de nombreuses reprises et a instauré le programme de balayage pour les concierges.

Le conseil scolaire reconnaît les risques que pose la moisissure pour la santé et mène une enquête annuelle sur les classes mobiles dans l'ensemble des emplacements. De plus, le conseil vérifie régulièrement les mesures de sécurité dans les aires de jeu, la teneur de l'eau en plomb et la qualité de l'air intérieur et a élaboré un plan de gestion de l'eau de puits.

Le programme de santé et sécurité du conseil scolaire a fait l'objet d'une vérification en mai 2007 par un consultant de tierce partie (SBCI). Les recommandations du consultant ont été acceptées et priorisées dans le plan annuel.

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, fondée sur les prévisions de l'effectif et les 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 des plans, des politiques et des processus d'immobilisation 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

La direction tient compte d'un certain nombre de facteurs lorsqu'elle élabore et met à jour ses plans d'immobilisations. La planification comprend l'évaluation des nouvelles sousdivisions résidentielles et du nombre d'élèves qu'elles peuvent représenter, les prévisions d'effectif pluriannuelles, les écoles dont les installations doivent être examinées, les coûts de construction, le financement au titre des nouvelles places, les directives du Ministère, les taux d'utilisation et les réserves d'immobilisations.

La direction a présenté un plan d'immobilisations décennal au Ministère, préparé en collaboration avec les consultants externes et des données tirées des bases de données SIIS et ReCAPP. Le plan d'immobilisations décennal comprend les besoins en immobilisations pour les imprévus, comme des salles pour des élèves de maternelle et du jardin d'enfants qui iraient à l'école tous les jours, toute la journée. Le Ministère et le service discutent des répercussions possibles qu'auront les plans d'immobilisations sur les subventions d'immobilisations disponibles.

Le personnel du service prépare un plan quinquennal pour la réfection des écoles, qui comprend également une estimation des coûts. Les projets de réfection des écoles sont fondés à partir d'une analyse pluriannuelle des données de ReCAPP, de l'expérience au sein des écoles et des commentaires des superviseurs de la conciergerie. Le conseil scolaire coordonne activement les projets de réfection avec le plan d'immobilisations (c.à-d. les écoles aux coûts de réparation prohibitifs, le financement « Lieux propices à l'apprentissage » et l'effectif des classes au primaire) pour faire des économies d'envergure dans le processus. De plus, le personnel a également décelé des

occasions de regroupement entre les écoles d'une même région pour respecter la directive sur l'effectif des classes au primaire.

Le conseil scolaire est doté d'une politique approuvée d'examen des installations destinées aux élèves et anime actuellement un processus de consultation publique (conformément aux lignes directrices du Ministère) pour établir un cadre standard de valorisation des écoles.

La direction présente périodiquement une mise à jour à ses conseillères et conseillers quant aux projets d'immobilisations.

Surveillance et mise à jour continues des données appuyant les plansd'immobilisations

Le conseil scolaire utilise une application logicielle qui facilite l'entretien des installations et les activités de planification. 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 tient à jour un inventaire précis de la capacité et de l'utilisation des écoles. Les données financières du SIIS font l'objet d'un examen semestriel. Le personnel du service des installations utilise actuellement le système ReCAPP pour effectuer le suivi des projets ayant reçu le financement « Lieux propices à l'apprentissage » et la subvention pour la réfection des écoles.

Le conseil scolaire a terminé le modèle d'analyse financière des immobilisations du Ministère, qui démontre que, selon les hypothèses utilisées, les projets d'immobilisations prévus et en cours sont financés en entier.

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 efficientes 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 efficientes, 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 de 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 efficientes en matière de conception et de construction des installations

Le conseil scolaire a élaboré neuf politiques sur les nouvelles constructions, y compris la sélection des architectes, les plans des écoles et les ordres de modification. De plus, la direction a défini une superficie au sol standard pour la conception des nouvelles installations, qui tient compte des futurs plans d'expansion et des classes mobiles. Le personnel des services de conciergerie, d'entretien, de gestion de l'énergie, de l'éducation de l'enfance en difficulté et des programmes a participé à la création de la conception normalisée. Le matériel et les coûts sont normalisés dans toutes les écoles. Des conditions propres aux sites permettent une certaine personnalisation à chaque école.

La direction a récemment examiné ses coûts de construction en collaboration avec son conseil coïncident et se fie à ses architectes, qui établissent les coûts repères et font les estimations.

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

Le conseil scolaire est actuellement en période de croissance et procèdera à des constructions sur divers sites d'écoles. Au moment de l'examen opérationnel, trois projets de construction étaient en cours, totalisant approximativement 55 millions de dollars. La planification de quatre écoles dans les secteurs à forte croissance des régions d'Ajax et de Whitby était en cours, représentant des projets supplémentaires se chiffrant à 40 millions de dollars. En outre, le conseil scolaire construira les ajouts requis par les normes sur l'effectif des classes au primaire, ce qui signifie de 15 à 20 ajouts au cours des deux prochaines années.

Le conseil scolaire envisage de créer un poste de direction attitré aux projets de construction. Pour gérer les sites où de nouveaux projets de construction sont en cours, le conseil scolaire emploie deux superviseurs de la construction à l'interne et des architectes externes. Les projets de construction font l'objet d'un suivi interne, effectué à l'aide de feuilles de calcul.

L'architecte examine le pourcentage du travail terminé, conjointement avec les superviseurs de la construction, avant de remettre le paiement. Les superviseurs de la construction conservent un résumé des ordres de modification qui sont approuvés par le gestionnaire de la construction et les acheminent au gestionnaire du budget d'immobilisations. Ainsi, les changements à la structure de coûts sont immédiatement reflétés dans le budget. Généralement, les projets sont terminés dans les limites du budget en raison de la surveillance continue et de l'utilisation du même modèle sur les autres sites. Les conseillères et conseillers scolaires reçoivent périodiquement des comptes rendus des travaux de construction.

Mise à jour des fournisseurs de services professionnels agréés

La direction évalue et met à jour périodiquement sa liste d'entrepreneurs et d'autres professionnels approuvés. Le conseil scolaire dispose d'une liste d'architectes approuvés, qui a été mise à jour il y a environ sept ans. De plus, les entrepreneurs effectuant des travaux de nature électrique et générale sont préqualifiés grâce au processus d'approvisionnement, et la liste est mise à jour tous les deux 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 conseillères et des conseillers indépendants pour préparer un guide sectoriel qui définit des normes conséquentes et des pratiques exemplaires devant servir à l'examen opérationnel.

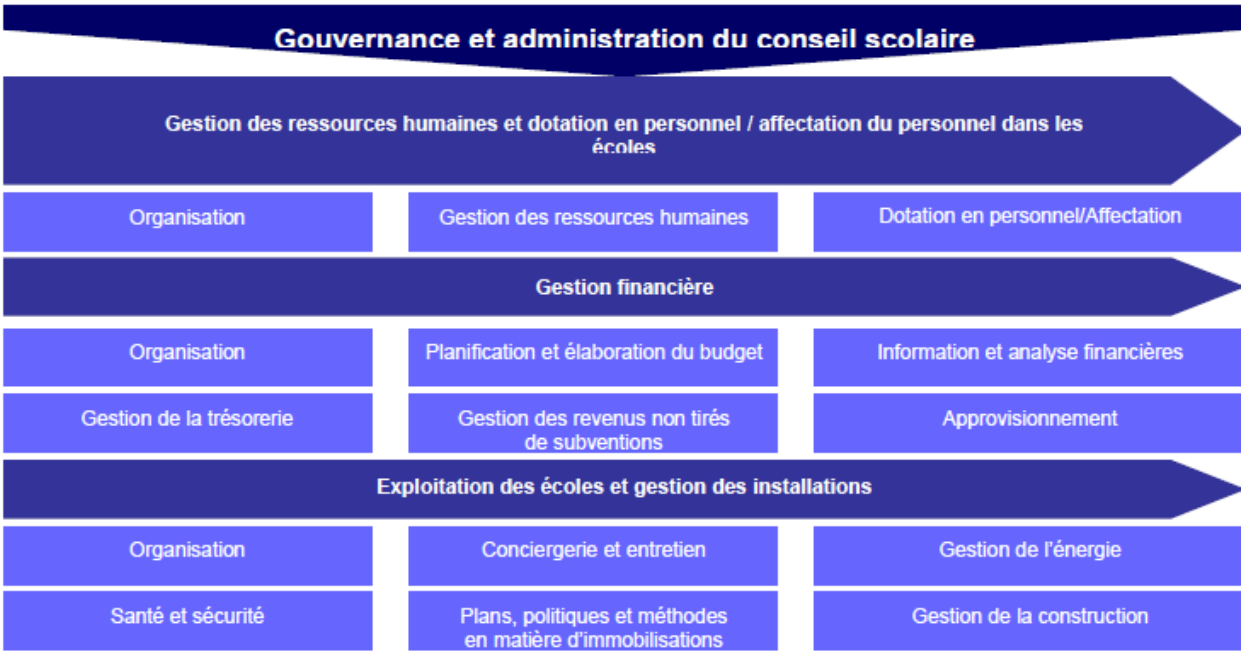
En tenant compte des caractéristiques propres à chaque conseil scolaire de district (CSD), les examens opérationnels visent en particulier à :

- 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 les écoles;
- 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.

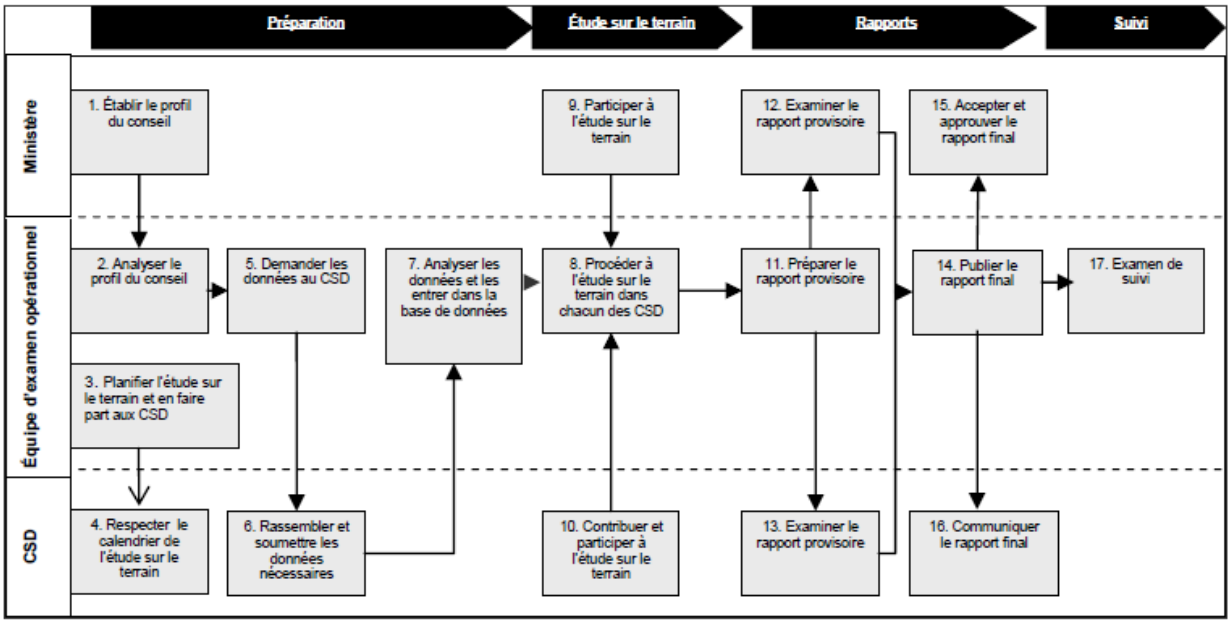
Chaque processus a été examiné en fonction des activités et de l'adoption des pratiques exemplaires du secteur, y compris la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les soutient.



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 fournies par le Ministère et le conseil scolaire, d'avoir une meilleure compréhension des conditions environnementales et de permettre à l'Équipe d'examiner le matériel qui appuie l'existence de pratiques exemplaires.



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 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 et présenter 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 avec le CSD	On procédera à l'étude sur le terrain de chacun des conseils en suivant le calendrier d'examen convenu précédemment. 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
Examiner le rapport proviso ire	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.
Préparer le rapport provisoire	Le Ministère examinera le rapport provisoire et fera part de ses observations à l'Équipe d'examen.

Étape: Examiner le rapport conseil

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

Étape: Rapport final

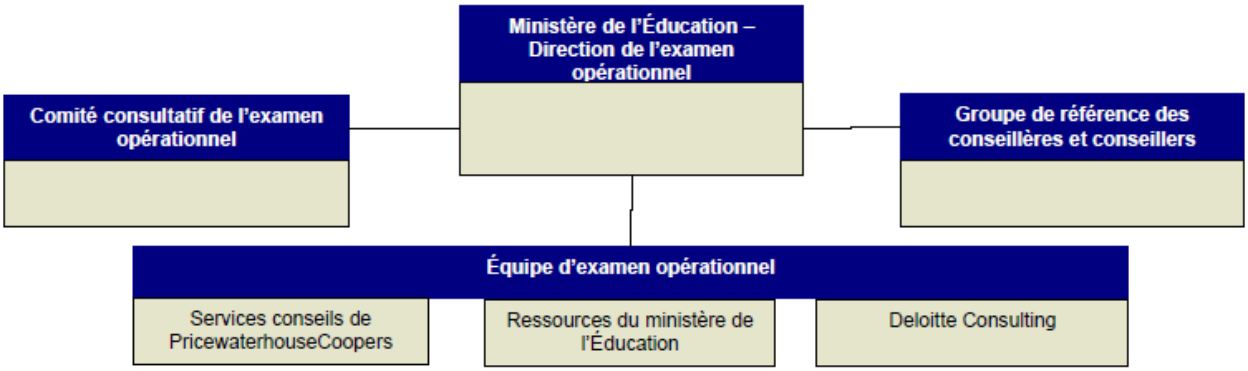
Activité clé	Description
Publier le rapport final	L'Équipe d'examen incorporera les observations du Ministère et du conseil dans la version définitive du rapport.

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



Limites de l'examen

Le présent rapport a pour objet de documenter les résultats de l'examen opérationnel du Durham 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 gestion du conseil scolaire

Nº	Recommandations
1.	Le conseil scolaire devrait afficher dans son site Web l'ensemble des politiques et les procédures qui s'y rattachent (y compris le cycle de renouvellement), afin d'améliorer la transparence de son fonctionnement.

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

Nº	Recommandations
2.	Le service des relations avec le personnel devrait envisager d'adopter le modèle d'amélioration du conseil pour établir son plan annuel. Les éléments faisant partie du plan actuel peuvent être inclus dans le modèle et des éléments additionnels peuvent être élaborés au besoin. Ce plan permettra au service de mieux attribuer les responsabilités, d'assurer le suivi des mesures de rendement et des progrès réalisés quant aux priorités et aux objectifs et d'en faire rapport pendant l'année.
3.	Le service des relations avec le personnel et d'autres services concernés devraient poursuivre l'analyse de l'absentéisme, des demandes d'indemnisation et du programme de mieux-être, afin d'élaborer un programme formel et ciblé de soutien à l'assiduité.
4.	Pour avoir une meilleure connaissance de la satisfaction des employés, la direction devrait envisager de mener des entrevues de fin d'emploi avec les employés qui quittent leurs fonctions.
5.	La direction devrait procéder à une vérification périodique de la compagnie d'assurances (services de gestion seulement) du conseil scolaire, qui gère le processus de demandes d'indemnisation médicale et dentaire, pour s'assurer que les demandes du conseil scolaire sont traitées conformément aux modalités du régime.

Gestion financière

Nº	Recommandations
6.	Le service des finances devrait envisager l'adoption du modèle d'amélioration du conseil scolaire pour créer son plan annuel. Les éléments déjà inclus dans le plan du service peuvent être intégrés au modèle et d'autres éléments peuvent être élaborés au besoin. Un tel plan permettra au service d'attribuer des responsabilités claires, d'assurer le suivi des mesures de rendement et d'assurer le suivi des progrès réalisés quant aux priorités et aux objectifs et d'en faire rapport pendant l'année.
7.	La direction devrait effectuer une analyse des coûts-avantages pour passer d'un ensemble d'applications financières personnalisées à une suite d'applications relevant de fournisseurs, qui seraient plus fonctionnelles et offriraient un meilleur soutien dans le cadre d'une solution normalisée. L'évaluation devrait comprendre les coûts rattachés au passage d'une plateforme centrale à un environnement d'envergure moyenne, ce qui pourrait permettre de réduire les coûts liés à la propriété de l'équipement.

Nº	Recommandations
8.	Le personnel des finances devrait penser à présenter des rapports provisoires plus détaillés selon le format suggéré 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.
9.	La direction devrait envisager d'élargir le mandat et la portée du poste de vérificateur interne. Elle comprendrait une vérification plus approfondie des contrôles financiers et de gestion et une meilleure conformité aux politiques du conseil, tel qu'on le décrit à la section 4.3 du rapport. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et les coûts 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 envisager d'établir un comité de vérification autonome ayant pour mandat d'appliquer les recommandations présentées à la section 4.3 du présent rapport. La direction et le conseil scolaire pourraient aussi envisager de faire appel à des conseillers externes, ce qui favoriserait la responsabilisation du comité.
11.	Le service devrait effectuer une analyse des transactions et des dépenses faites au moyen de cartes d'achat relativement aux bons de commande émis. Cette analyse aiderait à déterminer les possibilités de hausser le seuil limite des bons de commande afin d'encourager une utilisation accrue des cartes d'achat.
12.	Le personnel des finances devrait continuer d'offrir le paiement par transfert électronique de fonds (TEF) à tous les fournisseurs appropriés 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

Nº	Recommandations
13	Le service de gestion des installations devrait élargir son plan annuel de fonctionnement afin d'y inclure des activités ciblées accompagnées d'un calendrier d'exécution et d'une attribution de la responsabilisation. Ce plan permet à la direction de mieux attribuer les responsabilités, d'établir des mesures de rendement et d'assurer le suivi des progrès réalisés quant aux priorités et aux objectifs et d'en faire rapport pendant l'année.
14.	Le conseil scolaire devrait établir des normes de propreté dans l'ensemble de ses écoles afin d'assurer la constance du niveau de service et la surveillance de tous les sites.
15.	Le conseil devrait élaborer un plan pluriannuel exhaustif de la gestion de l'énergie qui complèterait les objectifs annuels du service, accompagné d'objectifs de réduction de la consommation, d'activités clés, d'un calendrier d'exécution et d'une attribution des responsabilités.
16.	Le conseil scolaire devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques conciliées. Ceci permettrait d'appuyer plus efficacement la surveillance et la prévision de la consommation d'énergie, de même que de réduire la charge de travail du service des comptes créditeurs.