

**Ministère de l'Éducation**

# **Rapport d'examen opérationnel Halton District School Board**

**Juin 2009**

## Table des matières

<b>Résumé .....</b>	<b>1</b>
Introduction .....	1
Gestion et administration du conseil scolaire.....	2
Recommandations :.....	3
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles .....	3
Recommandations :.....	5
Gestion financière.....	6
Recommandations :.....	8
Exploitation des écoles et gestion des installations .....	8
Recommandations :.....	10
<b>1. Contexte et aperçu.....</b>	<b>11</b>
1.1 Profil et structure du conseil scolaire .....	11
1.2 Principales priorités du conseil scolaire .....	11
1.3 Rendement des élèves .....	12
1.4 Sommaire financier .....	13
1.5 Principales statistiques du conseil scolaire .....	15
<b>2. Gestion et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations .....</b>	<b>17</b>
Établissement d'un modèle de gestion efficace .....	19
Élaboration de l'orientation stratégique du conseil et du plan d'amélioration annuel du conseil .....	20
Processus de prise de décision .....	21
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	21
Participation des intervenants.....	23
Recommandations :.....	23
<b>3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles – Conclusions et recommandations .....</b>	<b>24</b>
3.1 Organisation des ressources humaines.....	24
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels .....	25
Structure organisationnelle et obligation de rendre compte.....	26
Surveillance et communication des politiques .....	26

	Recommandation : .....	27
3.2	Gestion des ressources humaines.....	27
	Recrutement du personnel.....	29
	Relations de travail .....	30
	Processus d'évaluation du rendement des employés .....	31
	Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité .....	31
	Gestion des ressources humaines et données sur la paie.....	32
	Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire .....	33
	Surveiller la satisfaction du personnel.....	34
	Recommandations : .....	34
3.3	Dotation en personnel/affectation du personnel.....	35
	Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel .....	36
	Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel ..	38
	Comparaison des coûts à ceux d'autres conseils scolaires par rapport au modèle de financement.....	38
<b>4.</b>	<b>Gestion financière – Conclusions et recommandations .....</b>	<b>39</b>
4.1	Organisation des finances .....	39
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels .....	41
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte .....	41
	Surveillance et communication des politiques .....	42
	Recommandation : .....	42
4.2	Planification et élaboration du budget.....	43
	Processus d'élaboration du budget annuel .....	44
	Prévision de l'effectif liée à l'élaboration du budget.....	45
	Identification des risques et stratégies d'atténuation.....	46
4.3	Information et analyse financières .....	46
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière.....	47
	Rapports financiers intermédiaires et annuel .....	47
	Vérification .....	48
	Recommandation : .....	49
4.4	Gestion de la trésorerie.....	49
	Gestion de l'encaisse et des investissements.....	50
	Gestion des fonds dans les écoles .....	51

4.5	Gestion des recettes non tirées de subventions .....	52
	Politiques, modalités et plans pour appuyer la gestion des recettes non tirées de subventions .....	53
	Modalités pour toutes les recettes non tirées de subventions.....	54
	Recommandation : .....	54
4.6	Approvisionnement .....	54
	Politiques et modalités d'approvisionnement .....	56
	Participation à des consortiums d'achat.....	57
	Niveaux de pouvoir d'achat.....	57
	Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats ou de cartes de crédit institutionnelles .....	59
	Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat/paiement .....	59
	Utilisation du transfert électronique des factures .....	60
	Recommandations : .....	60
<b>5. Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations .....</b>		<b>61</b>
5.1	Organisation des opérations et des installations.....	61
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels .....	63
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte .....	63
	Surveillance et communication des politiques .....	64
	Recommandation : .....	64
5.2	Conciergerie et entretien.....	64
	Le modèle de dotation/d'affectation du conseil appuie les normes de nettoyage et d'entretien .....	66
	Élaboration du plan d'entretien annuel/pluriannuel .....	66
	Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité .....	67
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien .....	67
	Systèmes de gestion, surveillance et soutien des projets.....	67
	Recommandations : .....	68
5.3	Gestion de l'énergie .....	68
	Plan de gestion de l'énergie.....	69
	Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie.....	70
	Recommandations : .....	70
5.4	Santé et sécurité.....	70

	Élaboration, surveillance et suivi des politiques et plans en matière de santé et de sécurité.....	71
5.5	Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations .....	72
	Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations .....	74
	Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations.....	75
5.6	Gestion de la construction .....	75
	Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations .....	76
	Surveillance et présentation de la progression des projets de construction .....	77
	Tenue à jour de la liste approuvée de fournisseurs de services professionnels.....	77
	<b>Annexes .....</b>	<b>78</b>
	Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel.....	78
	Objectifs de l'Examen opérationnel.....	78
	Portée de l'Examen opérationnel.....	78
	Processus suivi pour l'Examen opérationnel .....	79
	L'Équipe d'examen opérationnel.....	82
	Limites de l'Examen .....	83
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	84

## Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'Examen opérationnel du Halton District School Board réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel formée de consultants externes de PricewaterhouseCoopers LLP et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'Examen opérationnel, qui a commencé le 6 avril 2009, a duré trois jours.

## Introduction

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

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

L'Équipe d'examen opérationnel a constaté que le conseil scolaire a adopté bon nombre des pratiques exemplaires dans l'ensemble des domaines fonctionnels examinés. Les résultats en matière de rendement des élèves dévoilés par le conseil scolaire montrent une amélioration constante depuis 2002-2003. L'intérêt continu du conseil scolaire envers le rendement des élèves lui permettra d'améliorer davantage ces résultats.

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

## **Gestion et administration du conseil scolaire**

Le modèle de gestion du conseil scolaire définit clairement les rôles et responsabilités des conseillères et conseillers scolaires et de l'administration principale. Les conseillères et les conseillers scolaires énoncent les orientations du conseil scolaire, établissent les politiques et prennent les décisions stratégiques.

L'administration principale met les politiques en œuvre, appuie le processus décisionnel et gère les activités du conseil scolaire.

Le conseil scolaire comprend onze conseillères et conseillers scolaires. Un plan stratégique a servi de fondation à la croissance et à la réussite du conseil. Ce plan couvre la période de 2007-2011 et présente les buts et objectifs du conseil. Les conseillères et conseillers scolaires y ont défini trois domaines d'objectifs stratégiques (c.-à-d. les élèves, le personnel et le système scolaire). Le plan opérationnel du conseil scolaire tient compte des objectifs précis et des indicateurs du conseil scolaire.

Le comité de gestion est composé de la direction de l'éducation, de la direction associée, de huit membres de la surintendance de l'éducation, de la surintendance des Services opérationnels, de la surintendance du Service de gestion des installations, du dirigeant du Service des ressources humaines, du chef du bureau du directeur, du chef des Services de communications et du responsable pour la réussite des élèves.

Selon les règlements du conseil scolaire, la direction de l'éducation consulte également l'agent en chef d'éducation, la direction générale de l'éducation et le secrétariat du conseil scolaire. La direction associée supervise les programmes scolaires et coordonne le travail des huit membres de la surintendance de l'éducation. Cette méthode permet à la direction de l'éducation de mettre l'accent sur les problèmes liés au système et de travailler plus étroitement avec les conseillères et conseillers scolaires.

L'organigramme du conseil scolaire présente les rapports hiérarchiques entre les membres de la haute direction et les autres membres du conseil scolaire. Il n'est pas affiché sur le site Web du conseil scolaire.

Chaque année le comité de gestion élabore un plan opérationnel pour mettre en œuvre le plan stratégique du conseil scolaire. Le plan opérationnel indique quelles activités sont nécessaires pour atteindre l'ensemble des objectifs établis dans le plan stratégique. Le plan comprend des objectifs précis et mesurables, des stratégies pour atteindre les objectifs, des échéanciers, des responsabilités attribuées et une estimation des coûts.

La direction de l'éducation présente un rapport annuel sur les réalisations du conseil scolaire par rapport au plan opérationnel et au plan stratégique.

Les conseillères et conseillers scolaires examinent et mettent à jour les politiques du conseil scolaire de façon systématique. Le Comité sur les politiques, les règlements et la gestion examine les politiques et présente des recommandations aux conseillères et conseillers scolaires à des fins d'approbation. De plus, les conseillères et conseillers scolaires évaluent chaque mois la conformité de l'administration avec les politiques de limitation qui la concernent (qui couvrent des points comme la situation financière, les relations, la protection des actifs, la relève des cadres, les équipes de négociation). Le comité de gestion examine actuellement les procédures administratives.

La direction reconnaît le besoin de planifier, dans un avenir rapproché, les retraites imminentes des membres de la haute direction. Par contre, le conseil scolaire n'a pas prévu et documenté de plan de relève officiel en ce qui concerne l'équipe de l'administration principale. La direction a mis sur pied des programmes de développement du leadership pour le personnel enseignant et encourage le personnel à se perfectionner sur le plan professionnel. Le conseil scolaire met également en œuvre un programme complet de développement du leadership à l'intention des directions d'école et des directions adjointes.

#### **Recommandations :**

- L'administration principale devrait publier l'organigramme sur le site Web du conseil scolaire.
- Le conseil scolaire devrait élaborer un plan de relève formel pour gérer les changements à apporter dans les postes de l'administration principale.

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

Le Service des ressources humaines (RH) participe activement à l'initiative du conseil scolaire visant à revitaliser les processus administratifs. Les transformations du Service sur les plans organisationnel et administratif sont directement liées à un examen opérationnel qui a été réalisé par un expert-conseil externe en septembre 2008. Les RH ont mis en œuvre un certain nombre de pratiques exemplaires, dont les suivantes :

- Le Service des RH examine actuellement sa structure organisationnelle pour assurer son efficacité opérationnelle.
- Des mécanismes de contrôle pour assurer la distinction et l'intégrité des données sur le personnel et sur la paie.
- Le conseil scolaire a agi de façon proactive en instaurant un accès électronique permettant de synchroniser les données des employés entre le conseil scolaire et le Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario (OMERS).

- Le Service des RH travaille en étroite collaboration avec les Services opérationnels afin de déterminer les niveaux de dotation appropriés pour le conseil scolaire. Les Services opérationnels préparent l'ensemble du budget de l'effectif, tandis que le Service des RH assigne le personnel prévu au budget.
- Au cours de l'année scolaire, le Service des RH surveille de près l'affectation du personnel et la répartition du budget. Tous les ajustements apportés au personnel sont approuvés par le comité de gestion puis gérés par le Service des RH.

Le plan opérationnel annuel du conseil scolaire recense les principales priorités des RH et établit les échéanciers. Ce domaine fonctionnel pourrait être plus transparent au moyen d'un plan annuel élayant les activités du Service et établissant un lien entre celles-ci et le plan opérationnel annuel du conseil scolaire.

Les principaux éléments du processus de recrutement s'articulent autour du Service des RH. Si on créait des procédures officielles pour documenter ces pratiques, il serait possible de clarifier les attentes du Service et d'échanger des connaissances dans tout le conseil scolaire.

La direction des RH a établi des procédures d'évaluation du rendement pour la majorité du personnel du conseil scolaire. Quelques améliorations apportées à ces procédures permettraient de documenter la façon d'évaluer le rendement des directions d'école ainsi que des directions adjointes et feraient état du cycle prédéfini d'évaluation du rendement du personnel non enseignant.

La direction des RH travaille actuellement à l'analyse des données du conseil scolaire sur l'assiduité, à l'établissement des tendances et à l'élaboration de stratégies afin de réduire l'absentéisme. Elle effectue le suivi des données sur l'assiduité à l'aide du système de renseignements des RH. Ces activités pourraient mener le conseil scolaire vers un programme officiel de gestion des présences.

La législation sur l'équité salariale vise particulièrement à corriger les inégalités fondées sur le genre et à offrir la parité salariale aux femmes et aux hommes qui occupent des emplois de même valeur au sein de la même organisation. Le conseil scolaire en est actuellement au deuxième cycle du processus d'examen du programme d'équité salariale.

Le Service des RH et les Services opérationnels sont conjointement responsables de la gestion du plan d'avantages sociaux du conseil scolaire. Le conseil scolaire n'a prévu aucune vérification indépendante pour s'assurer que sa compagnie d'assurance se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.

La direction utilise des procédures de discipline progressives. Ces procédures n'ont pas été officialisées.

Le conseil scolaire valorise les commentaires du personnel sur le bien-être et a mis en œuvre un questionnaire à cet effet dans le cadre des initiatives du plan opérationnel actuel. La direction reconnaît qu'elle pourrait élargir sa base de données sur les besoins et les attitudes du personnel à l'aide de questionnaires sur la satisfaction du personnel permanent et d'entrevues officielles de fin d'emploi.

### **Recommandations :**

- Le Service des RH devrait élaborer un plan annuel qui correspond aux objectifs du plan opérationnel du conseil scolaire. Ce plan devrait définir des objectifs mesurables et des échéanciers précis et attribuer des responsabilités pour les activités fondamentales du Service des RH. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.
- La direction devrait établir des politiques et des procédures officielles d'embauche et de recrutement pour tous les groupes d'employés. Les pratiques existantes en matière d'embauche et de recrutement devraient être officialisées et communiquées au personnel responsable de l'embauche et du recrutement.
- La direction devrait établir des cycles d'évaluation du rendement pour le personnel non enseignant et établir des procédures officielles quant à l'évaluation du rendement des directions d'école ainsi que des directions adjointes.
- La direction devrait établir des procédures disciplinaires officielles pour tout le personnel enseignant et non enseignant. Les pratiques disciplinaires progressives existantes devraient être officialisées et communiquées à l'ensemble du personnel.
- Le Service des RH devrait mettre sur pied un programme complet de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et des procédures visant à régler les problèmes concernant certains types d'absentéismes. La direction disposerait ainsi d'une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité en instaurant le renforcement positif des employés et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés.
- La direction devrait effectuer des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.

- La direction devrait mener régulièrement des enquêtes confidentielles auprès du personnel afin d'améliorer la communication avec le personnel et d'utiliser les renseignements ainsi obtenus dans les plans de perfectionnement professionnel et les politiques des RH.
- La direction devrait mener des entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues permettraient d'améliorer les politiques des RH et les processus et programmes établis.

## **Gestion financière**

Les Services opérationnels ont mis en œuvre un bon nombre de pratiques exemplaires, dont les suivantes :

- La direction a établi un processus officiel d'élaboration du budget, qui a été clairement communiqué aux conseillères et conseillers scolaires et aux autres intervenants.
- Le plan de dotation et le budget annuel sont fondés sur le processus de prévision de l'effectif du conseil scolaire.
- Les Services opérationnels travaillent en étroite collaboration avec le Service des RH afin de guider le processus d'affectation du personnel. Les Services opérationnels déterminent le total de l'effectif en fonction de la répartition des subventions, le Service des RH affecte l'effectif dans les écoles et les services.
- Les Services opérationnels déterminent les principaux risques budgétaires et s'assurent d'inclure dans le budget une stratégie de compensation.
- La direction a reconnu la nécessité de recourir à une vérificatrice ou à un vérificateur interne indépendant et a commencé le processus d'embauche d'un vérificateur interne.
- Le Comité de vérification du conseil est formé de trois membres externes qui possèdent une expérience professionnelle valable afin de contribuer de façon significative aux affaires liées à la vérification.
- La direction envoie une réponse officielle à la lettre des vérificateurs externes et élabore un plan d'action détaillé.
- Les Services opérationnels travaillent en étroite collaboration avec les Services de gestion des installations afin de guider l'élaboration du plan d'immobilisations à long terme. Les Services opérationnels déterminent le financement global et

les problèmes de financement du plan d'immobilisations, tandis que les Services de gestion des installations mettent le plan en application.

- La direction s'assure que tous les grands projets d'immobilisation sont financés adéquatement, grâce à une analyse détaillée qui utilise des outils comme le modèle d'analyse financière des immobilisations du ministère de l'Éducation.
- Le conseil scolaire a établi des procédures administratives pour les investissements. Il présente régulièrement des rapports sur les investissements aux conseillères et conseillers scolaires.
- La direction a établi des méthodes comptables officielles pour les fonds des écoles. Elle a lancé un projet afin d'éliminer l'utilisation d'argent en espèces et de chèques dans les écoles au moyen de logiciels de paiement en ligne.
- La direction met quotidiennement à jour les prévisions du flux de trésorerie afin de s'assurer que les frais de service de la dette puissent être payés à échéance.
- La direction a mis en place des modalités pour consigner les différentes Subventions pour d'autres programmes d'enseignement (APE) et en faire le suivi.
- Le conseil scolaire participe à des consortiums d'achat pour l'électricité, l'essence et les fournitures de bureau.

Bien que le plan opérationnel annuel du conseil scolaire présente les principales priorités des Services opérationnels, y compris les mesures, les échéanciers et les responsabilités, les Services opérationnels n'ont pas de plan annuel.

Le personnel du Service des finances prépare les rapports financiers trimestriels à l'intention du comité de gestion et des conseillères et conseillers scolaires. Bien que les rapports trimestriels répondent aux exigences de base des conseillères et des conseillers scolaires, ils ne comprennent pas de commentaires ou d'explications des écarts budgétaires. Ils ne précisent pas si le pourcentage des dépenses correspond aux prévisions pour la période faisant l'objet du rapport.

La direction reconnaît également la nécessité de mettre en place un processus de triple rapprochement automatique. La direction n'a pas mis en œuvre d'interface électronique pour passer des commandes à ses fournisseurs, en effectuer le traitement et faire les paiements. Cependant, la direction s'est entendue avec plusieurs fournisseurs pour obtenir une facturation collective. Le conseil scolaire prévoit utiliser le transfert électronique de fonds (TEF) dans le cadre du nouveau système financier.

## Recommandations :

- Les Services opérationnels devraient élaborer un plan annuel qui correspond aux objectifs du plan opérationnel annuel du conseil scolaire. Le plan devrait définir des objectifs mesurables et des échéanciers précis et attribuer des responsabilités pour les activités fondamentales du Service des finances. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.
- La direction devrait présenter des rapports intermédiaires plus détaillés selon le format suggéré à la section 4.3 du présent rapport. La direction pourrait ainsi simplifier le processus de communication et le conseil scolaire mettrait davantage l'accent sur les questions fondamentales au moment de la préparation de rapports financiers en cours d'exercice.
- La direction devrait envisager la mise en œuvre d'une interface électronique pour passer des commandes à ses fournisseurs, en effectuer le traitement et en faire le paiement.
- La direction devrait envisager la mise en œuvre d'un système électronique de paiement et d'inscription pour l'utilisation des installations par la collectivité.
- La direction devrait mettre en place un processus de triple rapprochement automatique en se servant des capacités du nouveau système financier.

## Exploitation des écoles et gestion des installations

Le Service de gestion des installations a mis en œuvre un grand nombre de pratiques exemplaires dans l'exécution de ses activités. Il convient de souligner les pratiques suivantes :

- Le Service des opérations et des installations comporte des unités clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités respectifs.
- La direction applique un modèle d'affectation du personnel qui assure une utilisation optimale du personnel.
- Le personnel de conciergerie et d'entretien reçoit une formation liée aux politiques du conseil scolaire et à la nécessité de respecter les différentes exigences réglementaires.

- La direction a élaboré des mesures de santé et de sécurité appropriées afin que soient respectées les exigences en matière de santé et de sécurité prévues par la loi.
- Le comité de gestion et les conseillères et conseillers scolaires examinent les plans d'entretien annuel et pluriannuel, qui tiennent compte des priorités reportées en matière d'entretien et des normes d'entretien.
- Le conseil scolaire a mis en place une technologie centralisée qui permet au personnel de surveiller et de régulariser la consommation d'énergie des écoles.
- Le conseil scolaire a soumis son plan d'immobilisations quinquennal au ministère par l'entremise du site Web du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS). Ce plan comprend les besoins en immobilisations du conseil scolaire, ainsi que les besoins de réfection des installations.
- Le personnel responsable des installations utilise actuellement le système ReCAPP comme outil de suivi des projets admissibles à la Subvention pour la réfection des écoles et au financement de l'initiative « Lieux propices à l'apprentissage ». La base de données ReCAPP est mise à jour au moins deux fois par année.
- La direction réduit les dépenses de construction, de rénovation et d'exploitation grâce à des conceptions efficaces et à des pratiques de construction économiques.
- La direction maintient une liste d'entrepreneurs présélectionnés mise à jour pour chaque projet.

Le plan opérationnel annuel du conseil scolaire souligne les principales priorités du Service de gestion des installations, y compris les mesures, les échéanciers et les responsabilités des Services. Les Services de gestion des installations pourraient se doter d'un plan dans lequel ils incluraient ces priorités afin de clarifier les rôles et les responsabilités du personnel.

Bien que les Services de gestion des installations aient établi des normes de nettoyage officielles, la direction reconnaît que ces normes doivent être revues afin d'aider à maintenir des niveaux précis de propreté.

Le conseil scolaire retient les services d'entretien d'entrepreneurs externes. Auparavant, c'était ces entrepreneurs qui faisaient le suivi des bons de travail. Puisque cette tâche revient maintenant au conseil scolaire, la direction reconnaît qu'il serait avantageux que celui-ci instaure un système de bons de travail, ce qui lui permettrait de

traiter les dossiers et de surveiller et d'évaluer les projets afin de veiller à l'utilisation à bon escient des ressources.

La direction a embauché un coordonnateur de l'énergie et de l'environnement afin de diriger les initiatives de gestion de l'énergie du conseil scolaire. Une de ses principales priorités consiste à élaborer un plan pluriannuel en matière d'énergie afin d'établir des objectifs chiffrables quant à la consommation d'énergie et aux dépenses. Il doit également présenter régulièrement des rapports d'état au conseil scolaire.

Le conseil scolaire a mis en place une technologie centralisée qui permet au personnel de surveiller et de régulariser la consommation d'énergie des écoles. La direction effectue le suivi de la consommation d'électricité des écoles tous les ans. La facturation du conseil scolaire par les sociétés de services publics n'est pas consolidée.

### **Recommandations :**

- Le Service de gestion des installations devrait élaborer un plan annuel qui correspond aux objectifs du plan opérationnel annuel du conseil scolaire. Le plan devrait définir des objectifs mesurables et des échéanciers précis et attribuer des responsabilités pour les activités fondamentales du Service des installations. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.
- Le conseil scolaire devrait continuer à examiner ses normes de nettoyage afin de permettre à la direction de surveiller et de gérer les niveaux de propreté ainsi que de produire régulièrement des rapports à cet égard.
- La direction devrait élaborer un système de bons de travail pour consigner, surveiller et évaluer les projets, assurant ainsi une utilisation efficace des ressources.
- La direction devrait continuer à discuter avec les sociétés de services publics en ce qui concerne la facturation consolidée pour tous les conseils scolaires.
- Avec l'aide du coordonnateur de l'énergie et de l'environnement, le conseil scolaire devrait établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des mesures quantifiables et correspondant à son orientation stratégique.

## 1. Contexte et aperçu

### 1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le Halton District School Board offre des services éducatifs à 52 300 élèves de 78 écoles élémentaires et de 17 écoles secondaires. Le conseil scolaire comprend les municipalités de Burlington, de Halton Hills, de Milton et d'Oakville dans le sud de l'Ontario. L'administration centrale du conseil scolaire est située à Burlington. Un autre bureau du conseil scolaire à Burlington répond aux besoins des services suivants : programmes scolaires, services aux élèves et éducation de l'enfance en difficulté.

L'effectif du conseil scolaire a connu une hausse de 5 474 élèves entre l'exercice financier de 2002-2003 et celui de 2007-2008, soit une augmentation de 12,5 % dans l'ensemble. Cette tendance devrait se maintenir pendant plusieurs années.

La structure du comité de gestion du conseil scolaire se présente comme suit :

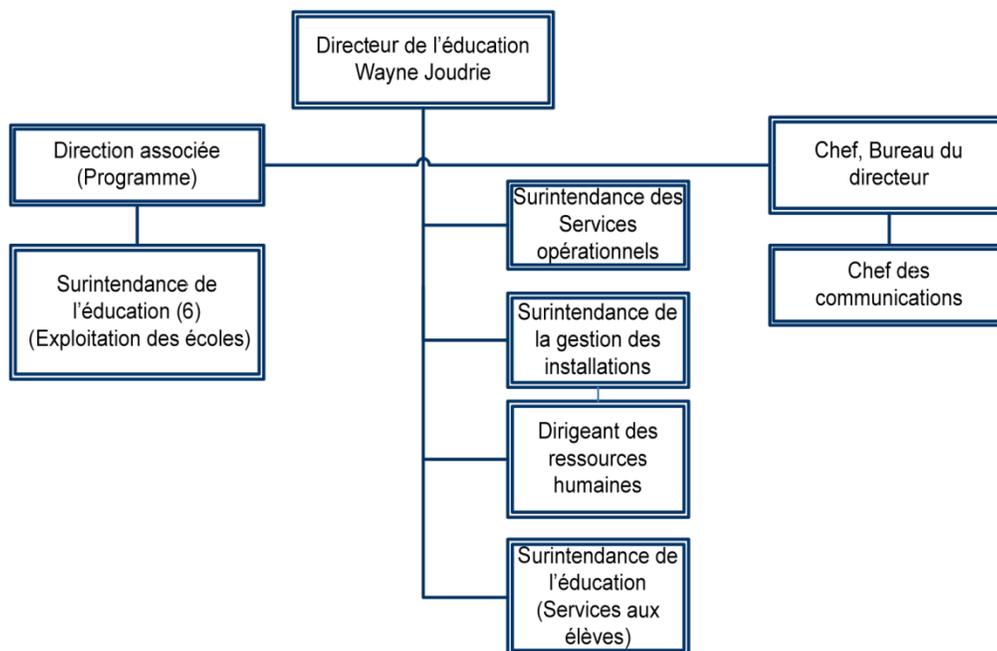


Figure 1

### 1.2 Principales priorités du conseil scolaire

L'énoncé de mission du conseil scolaire se lit comme suit :

« Le Halton District School Board appuie chaque élève. Nous nous engageons à :

- susciter et à favoriser l'apprentissage;
- créer des environnements sûrs, sains et favorables;

- offrir des occasions de relever des défis et de faire des choix. »

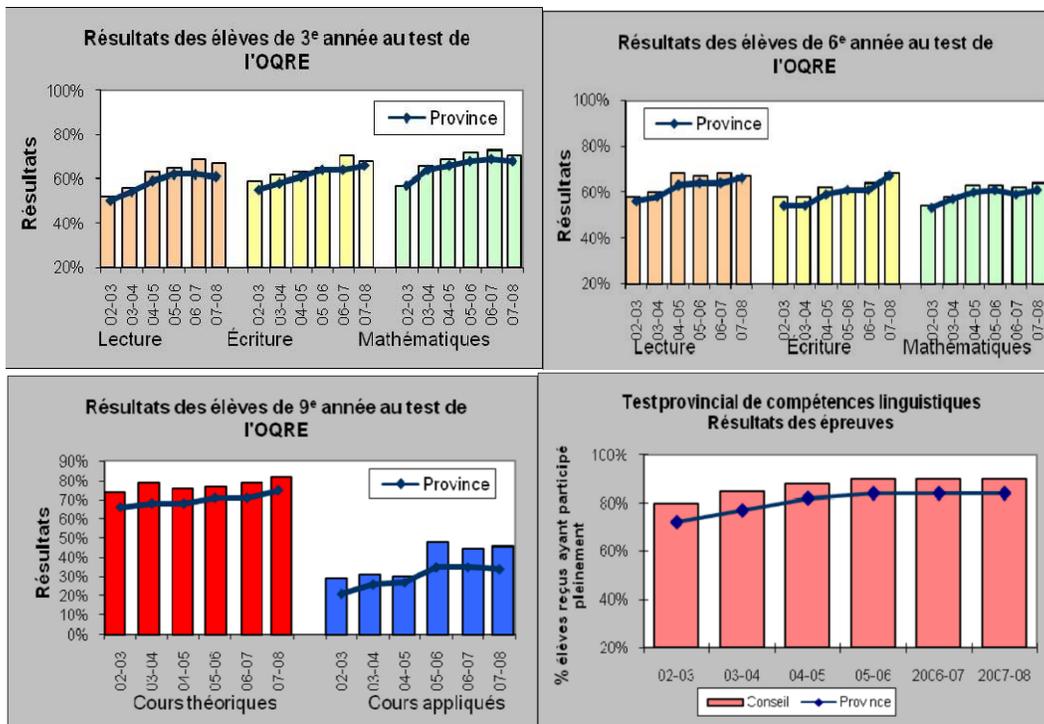
La stratégie du conseil scolaire pour 2007-2011 comporte des priorités importantes du système sous chacun des trois objectifs stratégiques établis par le conseil scolaire :

- **Élèves** : littératie, numératie, réussite des élèves, sécurité et bien-être
- **Personnel** : perfectionnement professionnel, bien-être et développement du leadership
- **Système** : adaptation de programmes, communication, technologie.

### 1.3 Rendement des élèves

Depuis 2002-2003, le conseil scolaire affiche une amélioration dans la majorité des matières évaluées par l'OQRE. Bien que les résultats au test de l'OQRE pour 2007-2008 aient démontré une baisse en lecture, en écriture et en mathématiques de 3<sup>e</sup> année ainsi qu'en lecture de 6<sup>e</sup> année, il existe certains indicateurs importants de l'amélioration continue du conseil scolaire.

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



## 1.4 Sommaire financier

Le tableau suivant présente un sommaire des renseignements financiers du conseil scolaire.

### Données financières – résumé (Revenus)

Revenus :	États financiers 2006-2007	États financiers 2007-2008	Prévisions révisées 2008- 2009
Subventions générales	194 756 128 \$	217 342 991 \$	244 092 702 \$
Impôt local	188 325 845 \$	192 265 679 \$	196 310 476 \$
Revenus du conseil scolaire	12 222 680 \$	11 388 216 \$	14 389 824 \$
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	8 530 132 \$	9 089 291 \$	495 192 \$
<b>Total des revenus (Annexe 9)</b>	<b>403 834 785 \$</b>	<b>430 086 177 \$</b>	<b>455 288 194 \$</b>

### Données financières – résumé (Dépenses)

Dépenses	États financiers 2006-2007	États financiers 2007-2008	Prévisions révisées 2008- 2009
Dépenses de fonctionnement	371 346 962 \$	394 820 532 \$	431 122 112 \$
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	30 634 644 \$	32 281 528 \$	25 558 154 \$
Virement à/de la réserve	1 332 644 \$	2 964 881 \$	-1 392 072 \$
<b>Total des dépenses</b>	<b>403 314 250 \$</b>	<b>430 066 941 \$</b>	<b>455 288 194 \$</b>
<b>Excédent (déficit)</b>	<b>520 535 \$</b>	<b>19 236 \$</b>	<b>0 \$</b>

### Réserves et revenus reportés du conseil scolaire

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2006-2007	États financiers 2007-2008	Prévisions révisées 2008- 2009
Réserve pour fonds de caisse	1 594 090 \$	2 107 065 \$	2 107 065 \$
Écoles adaptées aux conditions climatiques	0 \$	0 \$	2 341 452 \$
Réserve pour les journées de perfectionnement	38 970 \$	318 617 \$	0 \$
Réserve pour la réussite des élèves	234 957 \$	0 \$	0 \$

<b>Réserves et revenus reportés du conseil scolaire</b>	<b>États financiers 2006-2007</b>	<b>États financiers 2007-2008</b>	<b>Prévisions révisées 2008-2009</b>
Réserve pour les avantages sociaux	0 \$	0 \$	556 210 \$
Réserve pour classes mobiles	0 \$	0 \$	1 079 114 \$
Autres réserves (report, conditions climatiques, manuels scolaires, avantages sociaux, etc.)	3 788 507 \$	5 893 668 \$	934 602 \$
Fondation	322 946 \$	531 957 \$	0 \$
<b>Total des fonds de réserve (Annexe 5)</b>	<b>5 989 470 \$</b>	<b>8 850 857 \$</b>	<b>7 018 443 \$</b>
Réserve pour l'éducation de l'enfance en difficulté	1 508 178 \$	1 408 027 \$	0 \$
Réserve pour redevances d'aménagement scolaires	1 968 855 \$	0 \$	0 \$
<b>Total des revenus reportés (Annexe 5.1)</b>	<b>3 477 033 \$</b>	<b>1 408 027 \$</b>	<b>0 \$</b>
<b>Total des réserves et des revenus reportés du conseil</b>	<b>9 466 503 \$</b>	<b>10 258 884 \$</b>	<b>7 018 443 \$</b>

## 1.5 Principales statistiques du conseil scolaire

Le tableau ci-dessous présente les principales statistiques du conseil scolaire.

### Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres reels 2002-2003	Prévisions révisées 2008- 2009
EQM de l'école de jour – élémentaire	28 159	32 382
EQM de l'école de jour – secondaire	15 503	16 754
<b>Effectif total de l'école de jour</b>	<b>43 662</b>	<b>49 136</b>

### Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-2004	2007-2008
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	23%	91%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	69%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	25,63	25,6
<b>Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins</b>	<b>37%</b>	<b>100%</b>
<b>Pourc. de classes à années multiples</b>	<b>22%</b>	<b>33%</b>

### Personnel

Personnel	2003-2004	2007-2008
Enseignantes et enseignants	2 430	3 043
Aides-enseignantes et aides-enseignants	424	532
Autres personnes-ressources pour les élèves	412	680
Personnel administratif de l'école	148	171
Personnel de bureau de l'école	182	197
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	254	268
Autre personnel hors classe	96	134
<b>Total du personnel</b>	<b>3 945</b>	<b>5 024</b>
<b>Rapport élèves-enseignant</b>	<b>1:18</b>	<b>1:16</b>
<b>Employés EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)<sup>1</sup></b>	<b>90,4</b>	<b>102,3</b>

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

<b>Personnel</b>	<b>2003-2004</b>	<b>2007-2008</b>
<b>Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux</b>	<b>85,3%</b>	<b>85,8%</b>

### Éducation de l'enfance en difficulté

<b>Éducation de l'enfance en difficulté</b>	<b>2003-2004</b>	<b>2007-2008</b>
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	33 603 352 \$	61 032 910 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	36 436 612 \$	60 816 734 \$
<b>Dépenses supérieures à la subvention (réserve)</b>	<b>-2 833 260 \$</b>	<b>216 176 \$</b>

### Utilisation des écoles

<b>Utilisation des écoles</b>	<b>2003-2004</b>	<b>2007-2008</b>
Nombre d'écoles	91	100
Effectif total (EQM)	43 662	49 136
Capacité totale (places)	46 093	49 466
% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)	<b>94,7%</b>	<b>99,3%</b>
<b>Superficie du conseil scolaire (km<sup>2</sup>)</b>	<b>951</b>	<b>951</b>
<b>Nombre de conseillères et de conseillers scolaires</b>	<b>11</b>	<b>11</b>

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

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

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

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

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

Le tableau qui suit résume les principales pratiques en matière de gestion et d'administration du conseil scolaire et indique les cas où les données démontrent que la pratique avait 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.

## Établissement d'un modèle de gestion efficace

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

## Élaboration de l'orientation stratégique du conseil et du plan d'amélioration annuel du conseil

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillères et conseillers scolaires élaborent et communiquent un plan stratégique pluriannuel qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle.	Oui
La direction de l'éducation et la haute direction élaborent un plan d'amélioration annuel tenant compte des buts et priorités du conseil, en incorporant les services scolaires et non scolaires. Le plan est conforme au plan stratégique pluriannuel du conseil et comporte des objectifs particuliers, mesurables, réalisables, pertinents et opportuns.	Oui
La haute direction communique périodiquement ou tous les ans au conseil l'état et les résultats du plan d'amélioration annuel.	Oui

## Processus de prise de décision

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

## Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
La structure organisationnelle a clairement défini les unités organisationnelles qui précisent les rôles et responsabilités, minimisent les coûts administratifs et assurent un fonctionnement efficace et efficient.	Oui
La direction a établi un plan de relève officiel en prévision des départs à la retraite et des démissions des principaux gestionnaires ou administrateurs.	Non
Un organigramme des services (accompagné d'un répertoire des coordonnées du personnel clé) est publié sur le site Web du conseil.	Non

## Participation des intervenants

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

## Établissement d'un modèle de gestion efficace

Le modèle de gestion a été approuvé par le conseil scolaire. Les trois directives suivantes en matière de politique l'appuient :

- Les politiques de gestion des conseils scolaires, qui traitent du style de gestion et de l'engagement à une bonne gestion, du rôle de la présidente ou du président, des structures des comités, de la planification de l'ordre du jour, du code de conduite des membres et des dépenses des conseillères et conseillers scolaires.
- Les politiques concernant la relation entre les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation, qui abordent des sujets comme le rôle de la direction de l'Éducation, la surveillance du rendement organisationnel, y compris le rendement des élèves et l'évaluation de rendement de la direction;
- Les politiques de limitation de la direction, qui abordent des sujets opérationnels comme la planification budgétaire et financière, la protection des actifs, les indemnités et les avantages, les équipes de négociation, etc.

Ce modèle définit clairement les rôles et les responsabilités des conseillères et des conseillers scolaires par rapport à ceux des membres de l'administration principale. Le conseil est composé de 11 conseillères et conseillers scolaires responsables d'élaborer des politiques générales qui reflètent les valeurs, la vision et l'orientation stratégique du conseil scolaire.

Le comité de gestion est chargé de mettre en œuvre les politiques, les orientations stratégiques et les activités du conseil scolaire. La direction de l'éducation entretient un rapport positif avec les conseillères et conseillers scolaires. Les conseillères et conseillers scolaires, par l'entremise des politiques concernant la relation entre les conseillères et conseillers scolaires et la direction de l'éducation, ont délégué la responsabilité de mise en œuvre des politiques à la direction de l'éducation. Les politiques de limitation de la direction établissent le pouvoir décisionnel au niveau opérationnel et l'obligation de rendre compte de la direction.

Les règlements du conseil scolaire sont examinés par le Comité sur les politiques, les règlements et la gestion, qui veille à ce qu'ils soient conformes au modèle de gestion des politiques du conseil scolaire.

Les nouvelles conseillères et les nouveaux conseillers scolaires sont formés de façon informelle au moyen de discussions sur les rôles et les fonctions des conseillères et conseillers scolaires et de l'administration du conseil scolaire. Les sept conseillères et conseillers scolaires élus en 2006 continuent d'être encadrés par d'autres membres du conseil scolaire.

### **Élaboration de l'orientation stratégique du conseil et du plan d'amélioration annuel du conseil**

Les conseillères et conseillers scolaires ont élaboré un plan stratégique pluriannuel qui expose les grandes lignes des buts et objectifs du conseil scolaire en matière de fonctions scolaires et non scolaires. De par son plan stratégique de 2007-2010, le conseil scolaire fournit un cadre d'élaboration et de planification des politiques à ses divisions et services. Le plan stratégique établit trois domaines cibles, soit les élèves, le personnel et le système. Le plan stratégique du conseil scolaire a été élaboré à l'aide des commentaires des intervenants ayant participé à une longue consultation communautaire.

Chaque année, l'administration du conseil scolaire met sur pied un plan opérationnel pour appliquer le plan stratégique du conseil. Le plan opérationnel énonce diverses mesures dans trois domaines d'objectifs stratégiques pour les élèves, le personnel et le système scolaire. Il définit des objectifs précis et mesurables, des échéanciers, des responsabilités et des estimations d'économies de coûts.

La direction de l'éducation présente un rapport annuel sur les réalisations du conseil scolaire par rapport au plan opérationnel et au plan stratégique. Le rapport annuel de la direction comprend également les principaux indicateurs déterminés par le ministère aux fins d'établissement des rapports annuels des conseils scolaires.

### **Processus de prise de décision**

Le conseil scolaire possède des politiques officielles, documentées et facilement accessibles en matière de gestion et d'administration, qui sont affichées sur son site Web. La direction entretient des relations de travail positives avec les conseillères et conseillers scolaires, ce qui l'aide à maintenir un processus de prise de décision qui tient compte des objectifs en matière de rendement des élèves et de rendement opérationnel.

L'ordre du jour des réunions des conseillères et conseillers scolaires est établi selon un protocole officiel. La présidence et la direction de l'éducation examinent et approuvent l'ordre du jour proposé par le comité de gestion. L'ordre du jour contient les points que l'on retrouve habituellement dans ce type de document de même que des points liés à des initiatives précises. Le cas échéant, les rapports à l'appui doivent comprendre une analyse des mesures de rechange et des recommandations, résumer les implications budgétaires et présenter un plan de mise en œuvre, le cas échéant. Soixante-douze heures avant la réunion, l'ordre du jour et les documents à l'appui sont distribués aux conseillères et conseillers scolaires.

Les conseillères et conseillers scolaires ont récemment convenu de se réunir deux fois par mois, où la première réunion sert au partage de l'information, et la seconde, à la prise de décisions.

Le conseil scolaire revoit actuellement ses politiques administratives, qui deviendront des « procédures administratives ». Celles qui ont été revues et approuvées par le conseil scolaire et le comité de gestion sont affichées sur le site Web. De nouvelles procédures administratives seront affichées dès que les mises à jour seront terminées, probablement le 1<sup>er</sup> septembre 2009.

### **Structure organisationnelle et obligation de rendre compte**

Le comité de gestion est composé de la direction de l'éducation, de la direction associée, de huit membres de la surintendance de l'éducation, de la surintendance des Services opérationnels, de la surintendance du Service de gestion des installations, du dirigeant des ressources humaines, de la direction du bureau de la direction, de la direction des Services de communications et du leader pour la réussite des élèves.

Les représentants de la direction du conseil des directions d'écoles élémentaires de Halton (HEPA) et du conseil des directions d'écoles secondaires (HSPA) sont également invités à y participer.

La structure organisationnelle de l'administration principale du conseil scolaire semble être efficace. Le rôle de la direction de l'éducation est axé sur les problèmes systémiques et la collaboration avec les conseillères et conseillers scolaires. Le conseil scolaire a établi le poste de direction associée pour superviser les programmes scolaires et coordonner le travail des huit membres de la surintendance de l'éducation. La direction associée relève directement de la direction de l'éducation.

La surintendance des Services opérationnels, la surintendance du Service de gestion des installations, le dirigeant des ressources humaines et la direction générale des Services de communications relèvent également de la direction de l'éducation. Le chef du bureau du directeur est responsable des communications du conseil scolaire et relève de la direction. Cette structure organisationnelle permet à la direction de travailler en étroite collaboration avec les conseillères et conseillers scolaires.

L'organigramme du conseil scolaire présente les rapports hiérarchiques entre les membres de la haute direction et les autres membres du conseil scolaire. Cet organigramme n'est pas affiché sur le site Web du conseil scolaire. Le site Web ne fournit que les coordonnées des principaux membres du personnel de l'administration du conseil scolaire.

Les règlements du conseil scolaire sur les comités s'adressent aux comités statutaires, aux comités de sélection, aux comités permanents, aux comités consultatifs et aux comités spéciaux. Les comités statutaires des conseillères et conseillers scolaires comprennent le Comité consultatif pour l'enfance en difficulté, le Comité de discipline des élèves, le Comité de participation des parents et le Comité mixte de la santé et sécurité.

L'approche du conseil scolaire concernant l'organisation des comités est digne de mention : ce sont la présidence, la vice-présidence et la direction de l'éducation qui recommandent la participation de certaines conseillères et certains conseillers scolaires aux divers comités. Il s'agit d'un moyen efficace de gérer le temps des conseillères et conseillers scolaires, puisque ceux-ci ne sont pas censés siéger à tous les comités.

Le conseil scolaire compte également plusieurs comités permanents dont le Comité d'évaluation du rendement de la direction, le Comité des politiques et des règlements, le Comité d'appel des transports, le Comité d'adaptation des programmes et d'examen, le Comité de vérification et le Comité des communications.

Le conseil scolaire reconnaît le besoin de planifier, dans un avenir rapproché, les retraites imminentes des membres de la haute direction. Par contre, le conseil scolaire

n'a pas prévu de plan de relève officiel pour combler les postes de l'administration principale.

La direction a mis sur pied des programmes de développement du leadership pour le personnel du conseil scolaire et invite celui-ci à suivre d'autres séances de perfectionnement, dont le Programme menant à la qualification d'agente ou d'agent de supervision. La direction a fait remarquer que deux personnes au sein du conseil scolaire ont récemment été nommées à des postes de surintendance. Le conseil scolaire met en œuvre un programme complet de développement du leadership à l'intention des directions d'écoles et des directions adjointes.

Les politiques sur la gestion des conseillères et conseillers scolaires définissent clairement le rôle et l'obligation de rendre compte de la direction de l'éducation. Chaque année, en octobre, les conseillères et conseillers scolaires évaluent le rendement de la direction de l'éducation à l'aide de leur politique, qui établit un processus officiel à cet égard et dresse une liste de critères d'évaluation, dont le leadership, le rendement et la conformité. Le rendement des élèves et le progrès par rapport aux objectifs du système (comme le mentionne le plan stratégique du conseil scolaire) font partie des principaux critères d'évaluation.

### **Participation des intervenants**

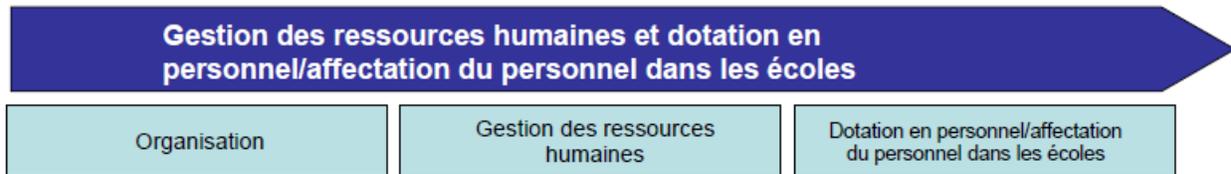
Le conseil scolaire a démontré qu'il assume ses responsabilités (directement et par l'entremise de ses comités) avec constance, de façon ouverte et transparente. Divers moyens de communication (courriels, enquêtes, bulletins d'information et affichages sur le site Web) sont utilisés pour assurer la participation des principaux intervenants tout au long de l'année. Les conseillères et conseillers scolaires ont longuement consulté la collectivité avant d'élaborer leur plan stratégique. Le conseil scolaire mandate une tierce partie pour mener les enquêtes.

Les membres de l'administration principale participent activement à différents comités locaux et du domaine de l'éducation. Les membres de l'administration principale du conseil scolaire jouent également un rôle important dans plusieurs projets et partenariats communautaires.

### **Recommandations :**

- Le conseil scolaire devrait élaborer un plan de relève officiel pour gérer les changements dans les postes de l'administration principale.
- L'administration principale devrait publier l'organigramme sur le site Web du conseil scolaire.

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



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

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

#### 3.1 Organisation des ressources humaines

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

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière d'organisation des RH et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où 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.

### Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

### Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

### Surveillance et communication des politiques

Principales pratiques liées à l'organisation des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction a des méthodes en place pour assurer le respect de la politique en matière de ressources humaines.	Oui
La direction du Service des ressources humaines offre régulièrement, selon un calendrier établi, des séances de sensibilisation, de formation et d'éducation concernant les politiques.	Oui

### Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Bien que les échéanciers et priorités des RH soient indiqués dans le plan opérationnel annuel du conseil scolaire, le Service des RH ne dispose d'aucun plan annuel officiel. Ce plan décrirait les objectifs et les priorités du Service et fournirait un cadre pour le

suivi et la production de rapports quant aux progrès réalisés par le Service en cours d'année.

Les priorités actuelles des RH comprennent la valorisation du bien-être, la mise en œuvre de stratégies d'assiduité et les ententes collectives. Le Service des RH effectue un examen approfondi de sa structure, de ses processus et de ses pratiques avec l'aide d'un expert-conseil externe. Les résultats de l'examen aiguilleront le plan du Service des RH.

### **Structure organisationnelle et obligation de rendre compte**

L'administration principale du Service des RH comprend le dirigeant des ressources humaines, le chef des ressources humaines, trois responsables des RH, le chef du centre de renseignements/avantages sociaux et un coordonnateur de la santé et de la sécurité. Les responsables des RH sont chargés des relations de travail avec le personnel syndiqué et non syndiqué. Le coordonnateur de la santé et de la sécurité relève directement du dirigeant des ressources humaines. Il est responsable des présences et des activités de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT). Une ou un responsable des RH s'acquitte de la gestion de la paie.

Un organigramme fait état de la structure et des rapports hiérarchiques du Service. Le site Web du conseil scolaire fournit les coordonnées des principaux membres du personnel des RH, mais l'organigramme du Service n'y figure pas. La direction a fait remarquer que la structure organisationnelle actuelle du Service des RH sera revue en fonction des résultats de l'examen administratif en cours. La nouvelle structure organisationnelle distinguera clairement les fonctions transactionnelles des fonctions de gestion au sein du Service des RH.

Le Service des RH a demandé à son personnel d'évaluer les postes dans le cadre d'un questionnaire standard élaboré par les experts-conseils d'une tierce partie. Il maintient des descriptions de poste officielles.

Le dirigeant des ressources humaines possède le titre de professionnel agréé en ressources humaines (PARH).

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

Les procédures administratives du Service des RH sont publiées sur le site Web du conseil scolaire, de même que leurs mises à jour. Au moment d'effectuer l'Examen opérationnel, le comité de gestion entreprenait un examen approfondi des procédures administratives.

Le Service des RH offre régulièrement des mises à jour et des formations pour informer le personnel des nouvelles modalités administratives et des révisions qui y sont apportées. Le Service des RH a élaboré un manuel de formation à l'intention du personnel, intitulé *The Human Resources Source Book*.

**Recommandation :**

- Le Service des RH devrait élaborer un plan annuel qui correspond aux objectifs du plan opérationnel du conseil scolaire. Le plan devrait définir des objectifs mesurables et des échéanciers précis et attribuer des responsabilités pour les activités fondamentales du Service des RH. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.

**3.2 Gestion des ressources humaines**

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

- si la planification et les processus en place permettent de recruter suffisamment de personnel qualifié pour soutenir les objectifs de rendement des élèves;
- si les processus en place permettent de favoriser l'épanouissement personnel et professionnel de tout le personnel;
- si les systèmes et méthodes en place permettent de gérer les programmes de rémunération des employés, les relations de travail, le rendement et l'assiduité des employés ainsi que d'autres services favorisant la satisfaction des employés;
- s'il est possible de relever des possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion des RH et 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 notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

**Recrutement du personnel**

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Les politiques et modalités de recrutement sont revues chaque année et alignées sur la planification du personnel appuyant le rendement des élèves.	Non

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Les politiques et modalités visant les nouveaux employés sont harmonisées pour chacun des groupes d'employés.	Non

## Relations de travail

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

## Processus d'évaluation du rendement des employés

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

## Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

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

## Gestion des ressources humaines et données sur la paie

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

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

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction du SRH effectue régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.	Non
Les données sur le personnel sont en synchronisation automatique entre le conseil et les sociétés externes comme le RRE et le RREMO et le(s) fournisseur(s) de régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire.	Oui
Les politiques et modalités ont été mises en place afin que les régimes d'avantages sociaux du conseil soient bien gérés.	Oui

## Surveiller la satisfaction du personnel

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction a établi des politiques et modalités relatives au perfectionnement du personnel et surveille la participation des employés, le budget et les résultats.	Oui
Des enquêtes confidentielles sur la satisfaction des employées et des employés sont menées régulièrement.	Non
Des entrevues de fin d'emploi confidentielles ont lieu pour toute personne qui démissionne.	Non

## Recrutement du personnel

Le Service des RH utilise les sites *Web Emplois en éducation* et *Applique à l'éducation* pour recruter du personnel enseignant et non enseignant. Le conseil scolaire publie

également des offres d'emploi dans les journaux de la région et par le biais d'organisations professionnelles.

La direction a fait remarquer que le conseil scolaire reçoit un nombre important de demandes pour des postes d'enseignement puisqu'il est en pleine croissance et est situé dans un endroit fréquenté. Le recrutement du personnel scolaire dans les domaines spécialisés, notamment le français langue seconde (FLS), exige des efforts supplémentaires.

Les principaux éléments du processus de recrutement s'articulent autour du Service des RH, qui utilise le processus d'affectation annuelle du personnel pour déterminer les besoins annuels en dotation.

Le Service des RH a des procédures administratives en ce qui concerne l'embauche de membres de la famille et la vérification des antécédents criminels. Les directions d'école vérifient les références à l'aide d'un modèle élaboré par le Service des RH. Le Service des RH vérifie également les antécédents auprès de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario.

Le Service des RH n'a pas de procédure administrative officielle en matière de recrutement et d'embauche. Des procédures officielles de recrutement et d'embauche soutiennent la transparence et la cohérence des normes d'embauche et assurent un bassin adéquat de candidats qualifiés. En outre, la documentation officielle des procédures améliore l'obligation de rendre compte des employés qui ont la responsabilité d'appliquer les procédures de recrutement et d'embauche. Le Service des RH offre régulièrement formations et encadrement sur le processus d'embauche aux directions d'école.

## **Relations de travail**

Le conseil scolaire a formé des comités syndicaux patronaux pour tous les groupes d'employés. Les conseillères et les conseillers scolaires n'interviennent pas dans la négociation des conventions collectives, mais agissent à titre d'observateurs durant le processus.

Le conseil scolaire adopte au moment opportun une approche efficace pour réagir aux problèmes liés au travail. La communication avec les syndicats est ouverte et positive, ce qui peut être attribué aux pratiques officielles et officieuses appliquées. Au moment de l'Examen opérationnel, douze griefs n'avaient pas été réglés.

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

La direction, par l'entremise du Service des RH, a mis en place des modalités administratives officielles pour évaluer le rendement de la majorité du personnel du conseil scolaire.

Conformément au document du ministère de l'Éducation intitulé *Appuyer l'excellence dans l'enseignement*, le conseil scolaire évalue son personnel enseignant d'expérience tous les cinq ans. Les enseignantes et enseignants nouvellement en poste sont évalués durant la première et deuxième année, selon le Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE). On utilise également le PIPNE pour offrir des possibilités de mentorat et de perfectionnement au nouveau personnel enseignant.

Un membre désigné du personnel des RH fait le suivi des évaluations du rendement des enseignantes et enseignants à l'aide d'un chiffrier électronique.

Le conseil scolaire a établi des procédures officielles aux fins d'évaluation du rendement du personnel non enseignant. Le document intitulé *Employee Standards: Growth and Appraisal* contient des directives générales à cet égard. Le document n'établit pas le cycle des évaluations du rendement. Le processus d'évaluation n'est pas appliqué de façon uniforme en raison du manque de mécanisme de suivi.

Le Service des RH a établi une procédure administrative aux fins de promotion des directions d'école et des directions adjointes. Toutefois, il n'existe pas de procédure en ce qui concerne l'évaluation du rendement des directions d'école ainsi que des directions adjointes. Chaque année, le Service des RH visite les écoles pour réaliser l'évaluation du rendement des directions. Les directions d'école reçoivent ensuite une lettre d'évaluation.

Les conseillères et conseillers scolaires ont également établi une politique d'évaluation annuelle du rendement de la direction de l'éducation.

La direction a recours à certaines modalités disciplinaires progressives, qui n'ont pas été officialisées. Le conseil scolaire a adopté des procédures administratives et des directives détaillées en ce qui concerne la discrimination et le harcèlement ainsi que la violence envers les enfants. Des modalités disciplinaires officielles devraient être établies pour tout le personnel, et le Service des RH devrait orienter l'application d'une discipline progressive.

## **Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité**

Un système efficace de gestion des présences combine des politiques et des procédures, des systèmes de renseignements permettant d'enregistrer et d'analyser l'absentéisme, ainsi que des ressources dédiées à l'élaboration d'une stratégie cohésive. Ces éléments, combinés aux programmes de bien-être des employés et aux

initiatives en matière de retour au travail, sont à la base d'un programme complet de gestion de l'assiduité.

Le conseil scolaire ne possède pas de programme officiel de gestion de l'assiduité. Le conseil scolaire a adopté des procédures administratives pour favoriser l'assiduité qui comprennent des procédures de déclaration des absences, à court et à long terme, et de retour au travail après une absence à long terme. La direction effectue le suivi des données sur l'assiduité à l'aide du système d'information des RH. Le conseil scolaire a mandaté des experts-conseils externes pour établir un rapport sur les accidents en milieu de travail et les coûts ainsi que sur la gestion des réclamations à la CSPAAT. Le rapport a été remis à toutes les directions d'école.

La direction reconnaît que la mise en place d'un programme d'encouragement à l'assiduité contribuera à résoudre certains problèmes d'absentéisme et à réduire les coûts qui y sont associés. En tant que première étape, le Service des RH analyse les données pour relever les tendances et élaborer des stratégies afin de régler les problèmes d'absentéisme.

Le Service des ressources humaines remanie actuellement son effectif. L'aménagement du Service définira clairement les activités transactionnelles et transformationnelles effectuées par le personnel des ressources humaines et favorisera la création d'un centre stratégique des RH sous la direction du chef des ressources humaines. Le mandat du centre stratégique des RH favorisera le développement continu des programmes et des activités stratégiques dans différents domaines des RH, notamment celui de la gestion de l'assiduité.

Le Service des RH a établi une procédure administrative officielle d'approbation des congés pour les candidatures politiques et les nominations aux fonctions officielles.

Le conseil scolaire a adopté des procédures officielles de retour au travail, soit le Programme d'encouragement à l'assiduité et le Plan d'action pour le retour au travail ainsi que des politiques et des procédures opérationnelles pour l'aménagement en milieu de travail.

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

Le conseil scolaire a confié le traitement de la paie à des fournisseurs de services externes. Le Service des RH doit déterminer le montant des paies. Des mécanismes de contrôle appropriés sont en place pour assurer la distinction et l'intégrité des données sur le personnel et sur la paie.

Les données des nouveaux employés et les changements aux données des employés sont entrés dans le système des RH par un administrateur des ressources humaines. Le système génère chaque jour un document sur les changements apportés, dont on

vérifie l'exactitude. De plus, une autre personne du Service des RH examine les documents à l'appui et signe le document faisant état des changements apportés. Ces changements sont transmis au personnel de la paie, qui saisit ces nouvelles données dans le système de rémunération. Les renseignements sur la paie sont ensuite générés par le fournisseur des services de paie du conseil scolaire.

Les données concernant les compétences et l'expérience des enseignantes et des enseignants sont mises à jour et surveillées à l'aide du système de renseignements des RH. Des rapports sont envoyés à l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario pour confirmer le statut des nouveaux membres du personnel enseignant.

Le conseil scolaire en est actuellement au deuxième cycle du processus d'examen de l'équité salariale.

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

Le Service des RH et les Services opérationnels doivent superviser tous les aspects du régime d'avantages sociaux. Le Service des RH a nommé des membres du personnel à la direction du centre de renseignements et des avantages sociaux, à la direction adjointe des avantages sociaux et à la direction adjointe du Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario (OMERS). Les Services opérationnels veillent à ce que les fonds soient disponibles pour payer les réclamations en vertu du régime d'avantages sociaux avec services de gestion seulement. La compagnie d'assurance décide, en se fiant au plan, si une réclamation est admissible à un paiement. Cependant, le conseil scolaire ne contre vérifie pas les décisions de sa compagnie d'assurance.

De leur côté, les Services opérationnels s'assurent que les indemnités du conseil scolaire sont soumises à la CSPAAT.

Les unités de négociations participent activement aux décisions concernant la modification du régime d'avantages sociaux. Dans le cadre de la première ronde de négociations, un financement supplémentaire a été alloué aux régimes d'avantages sociaux. Les versements commenceront en 2010. Les syndicats et le conseil scolaire ont formé un comité mixte afin de relever les éventuels changements qui pourraient être apportés aux avantages sociaux en raison du financement supplémentaire.

Le transfert de données entre les fournisseurs d'avantages sociaux pour les RH, les responsables de la paie et les fournisseurs externes (c.-à-d. l'OMERS) est automatisé et synchronisé grâce à un accès électronique. Le conseil scolaire est l'un des premiers en Ontario à faire l'essai d'un accès électronique et à le mettre en œuvre. Le conseil scolaire met actuellement en œuvre un système de production de rapports fondé sur la paie pour le Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (RREO), en utilisant les données fournies par les fournisseurs de services de la paie du

conseil scolaire. Le Service des RH travaille à la synchronisation automatique des données entre le conseil scolaire et le RREO.

### **Surveiller la satisfaction du personnel**

Le conseil scolaire a récemment diffusé son questionnaire sur le bien-être, dans le cadre des initiatives établies dans le plan opérationnel annuel. Le Service des RH évalue également la formation du personnel. La direction reconnaît qu'elle peut améliorer le processus de suivi de la satisfaction du personnel en menant régulièrement des enquêtes confidentielles sur la satisfaction du personnel. Ces enquêtes amélioreraient les communications avec le personnel, et les renseignements ainsi obtenus serviraient à l'élaboration des plans de perfectionnement professionnel et des politiques des RH.

Le Service des RH ne mène pas d'entrevues officielles de fin d'emploi.

### **Recommandations :**

- La direction devrait établir des politiques et des procédures officielles d'embauche et de recrutement pour tous les groupes d'employés. Les pratiques actuelles en matière d'embauche et de recrutement devraient être officialisées et communiquées au personnel responsable de l'embauche et du recrutement.
- La direction devrait établir des cycles d'évaluation du rendement du personnel non enseignant et établir des procédures officielles aux fins d'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes.
- La direction devrait établir des procédures disciplinaires officielles pour tout le personnel. Les pratiques disciplinaires progressives existantes devraient être officialisées et communiquées à l'ensemble du personnel.
- Le Service des RH devrait mettre sur pied un programme complet de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et modalités visant à régler les problèmes concernant certains types d'absentéismes. La direction disposerait ainsi d'une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité en instaurant le renforcement positif des employés et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés.
- La direction devrait effectuer des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.
- La direction devrait mener régulièrement des enquêtes confidentielles auprès du personnel afin d'améliorer la communication avec le personnel et d'utiliser les

renseignements ainsi obtenus dans les plans de perfectionnement professionnel et les politiques des RH.

- La direction devrait mener des entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues permettraient d'améliorer les politiques des RH et les processus et programmes établis.

### 3.3 Dotation en personnel/affectation du personnel

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de dotation en personnel et d'affectation du personnel dans les écoles et 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 notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

#### Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	Preuve de l'adoption?
Des politiques et modalités régissent le processus d'affectation annuelle du personnel.	Oui

#### Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	Preuve de l'adoption?
Des systèmes sont mis en place et sont accessibles au personnel des RH et des finances pour établir et faire le suivi du niveau de personnel approuvé.	Oui
Systèmes et processus pour surveiller la conformité aux principaux paramètres politiques du ministère ou du conseil scolaire, notamment :	Oui

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

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

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	Preuve de l'adoption?
Les coûts de la dotation en personnel sont comparés avec ceux de conseils scolaires semblables par rapport au modèle de financement afin d'assurer l'utilisation efficiente des ressources.	Oui

### Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel

Le processus d'affectation du personnel est fondé sur les prévisions de l'effectif, les besoins des élèves, les exigences liées à l'effectif des classes et le respect des conventions collectives (y compris les affectations liées au temps de préparation). Les prévisions de l'effectif sont réalisées à partir de différentes sources de données, notamment les prévisions de chaque école, les analyses de la tendance historique, les analyses de la tendance démographique ainsi que les renseignements fournis par le conseil scolaire.

Le Service des RH travaille en étroite collaboration avec les Services opérationnels afin de déterminer l'affectation des employés correspondant aux besoins du conseil scolaire. La direction considère le processus d'affectation du personnel comme une composante importante du processus de gestion financière du conseil scolaire. Les Services opérationnels déterminent l'ensemble de l'effectif du conseil scolaire dans le cadre du processus budgétaire. Le contrôle de l'effectif relève des Services opérationnels et du comité de gestion. Dès que les Services opérationnels ont terminé les prévisions d'effectif, le Service des RH affecte le personnel dans les écoles et les services.

Le Service des RH a établi une politique officielle sur les effectifs qui contient des directives en matière d'affectation du personnel. Le conseil scolaire a également adopté un certain nombre de procédures administratives en ce qui concerne l'affectation de personnel, y compris des directives concernant la réorganisation de l'effectif des écoles élémentaires en septembre, l'affectation du personnel de secrétariat et de bureau ainsi que les aides-enseignantes et les aides-enseignants.

Chaque année, le conseil scolaire dresse les grandes lignes des activités essentielles et des échéanciers en matière d'affectation du personnel enseignant à l'élémentaire et au secondaire.

L'affectation des enseignants du niveau élémentaire commence en janvier, lorsque les prévisions d'effectif de l'ensemble du système sont soumises au ministère de l'Éducation. Les prévisions d'effectif sont également transmises aux directions d'école. En février, le Service des RH et le personnel chargé de la planification reçoivent et examinent les demandes afin de réviser les prévisions d'effectif et de préparer l'affectation préliminaire de l'effectif. Le Service des RH et les Services opérationnels utilisent les prévisions révisées pour planifier provisoirement l'effectif des écoles. Ils communiquent ces renseignements, ainsi que les règlements sur l'effectif des classes du niveau élémentaire, aux directions d'école.

Un comité de dotation rencontre les directions d'école qui demandent des changements à la planification provisoire. À la fin mars, les directions d'école doivent soumettre toutes les mises à jour apportées aux prévisions d'effectif au personnel chargé de la planification et au Service des RH. En avril, avant l'affichage des postes vacants, les directions d'école informent les enseignantes et enseignants de leur charge d'enseignement provisoire pour septembre. En juillet et en août, les changements apportés aux données du personnel sont entrés dans le système des RH et transmis au Service de la paie. En septembre, le conseil scolaire analyse l'effectif et y apporte des changements. De novembre à décembre, le conseil scolaire effectue certains ajustements dans les niveaux d'effectif.

L'affectation du personnel enseignant du secondaire commence en décembre, lorsque les fiches de renseignements sur l'ancienneté de chaque enseignant sont transmises aux directions d'école. En janvier, le Service des RH vérifie l'exactitude de ces fiches de renseignement. En février, le personnel chargé de la planification publie les prévisions d'effectif scolaire préliminaires. Les directions d'école peuvent soumettre leurs prévisions d'effectif au personnel chargé de la planification et au Service des RH. En mars, le personnel chargé de la planification remet la deuxième prévision d'effectif aux directions d'école, au Service des RH et à la surintendance de l'éducation. Parallèlement, l'affectation préliminaire du personnel est soumise au comité de gestion aux fins d'approbation. Les directions d'école signalent au Service des RH les problèmes liés à l'affectation du personnel avant le mois d'avril, puis reçoivent

l'affectation finale du personnel. D'avril à juin, le conseil scolaire apporte met la dernière main aux niveaux d'effectif, en relevant les membres du personnel excédentaires et en embauchant, le cas échéant.

La surintendance de l'éducation (services aux élèves) et le dirigeant des ressources humaines sont responsables de l'affectation des aides-enseignantes et des aidesenseignants. Ils se fondent sur l'évaluation des besoins des élèves, qui est menée par les directions d'école ainsi que par les enseignants-ressources de l'éducation de l'enfance en difficulté, aidés de la conseillère ou le conseiller des services aux élèves ou de la coordinatrice ou du coordinateur assigné à l'école. Ces renseignements sont recueillis par le personnel des services aux élèves, qui affecte dans les écoles les aides-enseignantes et les aides-enseignants disponibles. Ces renseignements sont ensuite transmis au Service des RH afin d'informer les écoles du nombre d'aides-enseignantes et d'aides-enseignants qui leur sont affectés.

### **Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel**

Dans le cadre du processus d'affectation du personnel, le comité de gestion s'assure que les principaux paramètres des politiques du ministère et du conseil scolaire sont respectés, comme l'effectif des classes, le temps de préparation, les exigences des conventions collectives et d'autres directives du conseil scolaire. Les conseillères et conseillers scolaires n'interviennent pas directement dans l'affectation du personnel et ne surveillent pas le processus. Ces conseillères et conseillers scolaires approuvent l'affectation annuelle initiale du personnel dans le cadre du processus d'approbation du budget annuel.

Durant l'année scolaire, la direction surveille l'affectation du personnel. Les Services opérationnels préparent le budget pour l'ensemble de l'effectif. Cependant, c'est le Service des RH qui est responsable de l'affectation de l'effectif. Le comité de gestion approuve les écarts au-delà de l'effectif déjà approuvé, et les RH se chargent ensuite de les gérer. La direction reconnaît l'importance de suivre de près l'affectation du personnel en raison des implications budgétaires éventuelles.

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

Le conseil scolaire a comparé la moyenne de ses coûts de rémunération à celle des autres conseils scolaires.

## 4. Gestion financière – Conclusions et recommandations



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

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

### 4.1 Organisation des finances

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

- évaluer l'efficacité et l'efficacite de la structure du Service et déterminer si les rôles et responsabilités appuient les principales fonctions et activités et pratiques;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficacité de tous les processus.

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière d'organisation des finances et 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 notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

### Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

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

### Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

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

### Surveillance et communication des politiques

Principales pratiques liées à l'organisation des finances	Preuve de l'adoption?
La direction a des méthodes en place pour assurer le respect de la politique en matière de finances.	Oui
La direction offre régulièrement, selon un calendrier établi, des séances de sensibilisation aux politiques et modalités financières, des séances de formation et de perfectionnement professionnel.	Oui

## Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le plan opérationnel annuel du conseil scolaire comprend plusieurs priorités des Services opérationnels, y compris les mesures, les échéanciers et les responsabilités. Cependant, le Service ne dispose d'aucun plan officiel pour appuyer ce plan d'action. La direction a fait remarquer que le principal intérêt des services opérationnels est l'utilisation efficace des ressources liées au fonctionnement du conseil scolaire, afin d'affecter davantage de financement aux priorités en matière d'éducation. Voici les priorités des Services opérationnels comme l'indique le plan opérationnel actuel :

- Réduction du nombre de classes mobiles, dans le cadre de la mise en œuvre continue du Plan de gestion de l'effectif des classes au primaire.
- Partenariats avec les municipalités de la région afin de mettre sur pied des options en matière de transports pour les élèves de l'élémentaire et du secondaire.
- Examen et remplacement du système financier.
- Commerce électronique et utilisation de l'encaisse.

Dans le but de fournir des directives précises à ses chefs et à son personnel en ce qui concerne les objectifs et les priorités du Service, la direction devrait élaborer un plan annuel du service comportant des objectifs plus précis, des responsabilités, des échéanciers et des mesures de rendement appropriées. Le plan du Service des finances devrait s'harmoniser avec le plan stratégique du conseil scolaire.

Le fait d'élaborer un plan propre au Service des finances similaire au plan opérationnel du conseil scolaire permettra au Service de mieux répartir les responsabilités, d'établir des indicateurs de rendement mesurables, ainsi que d'effectuer le suivi des progrès accomplis et d'en faire rapport.

## Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Les Services opérationnels sont chargés de la fonction de gestion financière du conseil scolaire. La direction du Service comprend la surintendance des Services opérationnels, un chef du budget et de l'examen opérationnel, un chef des services comptables, un chef de la planification et un chef des achats. Les Services opérationnels comprennent également un chef des services de transport, qui relève directement du consortium des transports. La description de travail du personnel du Service des finances précise les rôles et responsabilités des employés.

L'organigramme du conseil scolaire présente la structure des Services opérationnels et ses différents rapports hiérarchiques. Le site Web du conseil scolaire fournit les coordonnées des principaux membres du personnel des Services opérationnels, mais

ne comprend pas d'organigramme qui indique les rapports hiérarchiques. Les membres de la haute direction des finances possèdent des titres professionnels appropriés et des expériences professionnelles pertinentes.

À noter que les Services opérationnels travaillent en étroite collaboration avec le Service des RH pour mettre en œuvre le processus d'affectation du personnel; les Services opérationnels déterminent les niveaux d'effectif de l'ensemble du personnel au moyen du processus budgétaire, et le Service des RH s'occupe des affectations de personnel dans les écoles et les services.

De plus, les Services opérationnels travaillent en étroite collaboration avec les Services de gestion des installations pour mettre en œuvre le processus de planification des immobilisations à long terme. Les Services opérationnels s'occupent du financement global et des questions financières du plan d'immobilisations, tandis que les Services de gestion des installations exécutent le plan.

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

Les Services opérationnels ont établi des politiques officielles et des modalités administratives pour les achats, les dépenses du personnel ainsi que des conseillères et des conseillers scolaires, les fonds scolaires, les investissements et les opérations bancaires. Ces politiques et procédures sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. Les Services opérationnels ont créé un manuel à l'intention du personnel de bureau des écoles, qui contient une description officielle des principaux processus. Au moment de l'Examen opérationnel, le conseil scolaire effectuait l'examen des procédures administratives. La direction a souligné que ces procédures seront revues chaque année.

Les modifications apportées aux modalités administratives en place sont communiquées à tout le personnel concerné par courriel ou au moyen de notes de service. Les Services opérationnels ont également organisé des séances de formation à l'intention du personnel.

### **Recommandation :**

- Les Services opérationnels devraient élaborer un plan annuel conforme aux objectifs du plan opérationnel annuel du conseil scolaire. Le plan devrait définir des objectifs mesurables et des échéanciers précis et attribuer des responsabilités pour les activités fondamentales du service des finances. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.

## 4.2 Planification et élaboration du budget

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de planification et d'élaboration du budget et 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 notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

### Processus d'élaboration du budget annuel

Principales pratiques liées à la planification et à l'élaboration du budget	Preuve de l'adoption?
Le processus d'élaboration du budget annuel est transparent, clairement communiqué, et incorpore les observations de tous les principaux intervenants, y compris la direction (directions d'école), conseillères et conseillers scolaires et la communauté.	Oui
Le budget annuel présenté aux fins d'approbation montre qu'il est lié aux buts et priorités approuvés par le conseil, y compris aux objectifs en matière de rendement des élèves. Il fournit à tous les intervenants des renseignements utiles et compréhensibles.	Oui
Les processus de planification budgétaire prennent en compte tous les changements exigés visant les coûts et recettes.	Oui

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

Principales pratiques liées à la planification et à l'élaboration du budget	Preuve de l'adoption?
La direction a adopté une approche intégrée (au niveau des écoles et du conseil) en ce qui concerne les prévisions touchant l'effectif. Cette approche appuie l'élaboration du plan de dotation et du budget annuel.	Oui

## Identification des risques et stratégies d'atténuation

Principales pratiques liées à la planification et à l'élaboration du budget	Preuve de l'adoption?
La direction relève et consigne tous les risques pendant le processus de planification budgétaire et élabore des stratégies pour atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés.	Oui

### Processus d'élaboration du budget annuel

Le conseil scolaire a établi un processus budgétaire officiel, qui a été clairement communiqué aux conseillères et conseillers scolaires et aux autres intervenants. Le processus budgétaire vise principalement à allouer les ressources disponibles aux priorités opérationnelles stratégiques.

L'élaboration du budget commence en janvier, lorsque les prévisions préliminaires de l'effectif sont terminées. Vers février et mars, l'administration principale se réunit pour examiner les écarts budgétaires des dépenses du budget précédent, les compressions budgétaires actuelles et les améliorations qui avaient été apportées au budget précédent. Parallèlement, les conseillères et les conseillers scolaires revoient les principaux problèmes de financement pour l'exercice à venir. De mars à avril, la direction sollicite l'avis de tous les services et de toutes les équipes du système, ce qui reflète les objectifs du plan opérationnel du conseil scolaire. D'avril à mai, la direction prépare une ébauche des dépenses et des recettes. De mai à juin, une fois les Subventions pour les besoins des élèves (SBE) accordées, le comité de gestion examine le budget provisoire et l'incidence des dépenses/du programme éducatif et des problèmes liés aux SBE. On informe les conseillères et conseillers scolaires de l'incidence des SBE et des modifications requises afin de respecter le cadre législatif. La direction rédige un rapport détaillé à l'intention des conseillères et des conseillers scolaires expliquant l'incidence des restrictions du financement de l'éducation qui ont été annoncées.

Les rencontres avec les intervenants (administrateurs, syndicats, parents, élèves et collectivité) en ce qui a trait à la planification budgétaire ont lieu de janvier à mai. Les conseillères et les conseillers scolaires finalisent et approuvent le budget en juin. Le document officiel sur l'élaboration du budget souligne que le comité de gestion doit régulièrement informer les conseillères et conseillers scolaires des développements au cours du processus d'élaboration du budget.

Le lien entre le budget annuel présenté aux fins d'approbation, le plan d'action stratégique et le plan opérationnel du conseil scolaire, y compris les objectifs de rendement des élèves, doit être manifeste. Dans le cadre du processus budgétaire, la direction prépare un document officiel attestant l'harmonisation des budgets actuels et passés avec les objectifs stratégiques du conseil scolaire.

Le document servant à présenter le budget aux conseillères et conseillers scolaires est très complet : il souligne tous les changements apportés depuis la dernière année financière, les problèmes anticipés et leur incidence. Les conseillères et les conseillers scolaires ont suffisamment de temps pour examiner la proposition budgétaire et demander des renseignements supplémentaires. Elles et ils approuvent habituellement le budget lors d'une réunion.

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

Les Services opérationnels sont responsables des prévisions de l'effectif. Le processus de prévision de l'effectif débute tôt dans le cycle d'élaboration du budget, ce qui permet à la direction de formuler des attentes préliminaires concernant l'écart prévu entre les recettes liées à l'effectif de l'année à venir par rapport à celles de l'année précédente. Au moyen d'un logiciel, le personnel chargé de la planification s'occupe des prévisions de l'effectif, en collaboration avec les directions d'école.

Le personnel chargé de la planification utilise différents moyens pour prévoir l'effectif des nouvelles collectivités en croissance et des communautés scolaires existantes. Dans le premier cas, le conseil scolaire tient compte de facteurs comme les nouveaux aménagements connus ou ceux proposés, le nombre d'élèves (le nombre d'élèves prévu selon le type d'établissement) et les phases de l'ensemble résidentiel. Les prévisions des écoles existantes sont fondées principalement sur les tendances passées et l'évolution historique.

En janvier, le personnel chargé de la planification commence les prévisions d'effectif pour l'année à venir. Ces prévisions sont d'abord transmises aux directions d'école, afin que ceux-ci aient le temps de discuter avec le personnel et de demander des révisions aux prévisions pour leur école.

Les Services opérationnels établissent les prévisions d'effectif qui serviront au budget à l'aide de l'effectif quotidien moyen (EQM) en tant que moyenne des équivalents temps plein du mois d'octobre et de mars pour l'année scolaire à venir. On utilise l'EQM pour calculer les subventions et la dotation des paliers élémentaire et secondaire.

Les Services opérationnels préparent le budget pour l'ensemble de l'effectif. Cependant, c'est le Service des RH qui affecte le personnel. Le comité de gestion approuve les écarts au-delà de l'effectif approuvé, et les RH se chargent ensuite de gérer ces écarts.

La direction a fait remarquer que les prévisions de l'effectif du conseil scolaire s'avèrent pertinentes et fiables.

## Identification des risques et stratégies d'atténuation

Les Services opérationnels reconnaissent les risques budgétaires importants et intègrent une provision pour aléas dans le budget. La direction transfère dans le fonds de réserve les fonds excédentaires alloués à la gratification, au déneigement et aux services publics. La direction a fait remarquer que le gonflement des effectifs constitue un risque budgétaire éventuel, qui est réduit au moyen d'un gel des embauches. La surintendance des Services opérationnels discute officieusement des risques budgétaires importants avec le conseil scolaire. Les conseillères et conseillers scolaires approuvent l'ensemble des décisions concernant l'utilisation des réserves.

### 4.3 Information et analyse financières

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière d'information et d'analyse financières et 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 notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

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

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

#### Rapports financiers intermédiaires et annuel

Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières	Preuve de l'adoption?
Les rapports financiers intermédiaires sont suffisamment détaillés (relèvent les écarts par rapport au budget, les comparent à des références appropriées et	Non

Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières	Preuve de l'adoption?
donnent les explications voulues) pour permettre de bien saisir la situation budgétaire de l'exercice en cours et les perspectives de tout l'exercice.	
La haute direction est tenue responsable de l'intégrité de l'information financière publiée grâce à des processus officiels de signature et d'approbation.	Oui
La direction remplit et classe tous les rapports financiers conformément aux échéances établies.	Oui

## Vérification

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

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

À la suite de l'examen complet des processus opérationnels du conseil scolaire réalisé par des experts-conseils externes, les Services opérationnels ont décidé de mettre en œuvre un nouveau système financier au cours des deux prochaines années. La direction a précisé que le nouveau système intégré comprendra tous les modules financiers ainsi qu'un système de bons de travail, ce qui remplacera avantageusement le système financier actuel, dont la capacité d'analyse et de production de rapports est limitée et pour lequel le conseil scolaire a dû engager des sommes importantes liées à des services de programmation supplémentaires.

## Rapports financiers intermédiaires et annuel

Le personnel du Service des finances prépare les rapports financiers trimestriels à l'intention du comité de gestion et des conseillères et conseillers scolaires. L'information financière est présentée par service (dépenses salariales et non salariales) et par groupe d'employés (dépenses salariales et dépenses liées aux avantages sociaux). Les rapports comprennent une comparaison entre le budget approuvé et les prévisions révisées, les recettes et dépenses depuis le début de l'exercice et l'estimation des

dépenses en date de clôture. Le montant budgétaire dépensé est exprimé en pourcentage.

Les rapports financiers trimestriels ne fournissent pas d'explication des écarts. Ils ne précisent pas si le pourcentage des dépenses correspond aux prévisions pour la période faisant l'objet du rapport. Cependant, la direction a fait remarquer que le personnel des finances a commencé à fournir des renseignements historiques en ce qui concerne le rendement budgétaire du conseil scolaire. Le personnel du Service des finances a fait remarquer que la fréquence des rapports financiers intermédiaires répondait aux exigences des conseillères et conseillers scolaires en matière d'information sur le rendement financier.

La façon de présenter les rapports financiers mensuels ou trimestriels varie grandement d'un conseil scolaire à l'autre. Une présentation améliorée comprendrait les éléments suivants

- Un pourcentage comparatif pour chacune des catégories importantes de dépenses et de recettes représentant les dépenses prévues à ce jour en fonction des moyennes historiques, de l'expérience de l'année précédente ou, dans le cas des salaires et des avantages sociaux, du nombre d'employés et des paies traitées à ce jour.

Ces renseignements permettraient aux examinateurs de mieux comprendre les résultats obtenus depuis le début de l'exercice.

Les rapports financiers trimestriels intermédiaires doivent être signés par le comité de gestion.

### **Vérification**

Le Comité de vérification du conseil scolaire comprend trois comptables professionnels à l'externe. Le Comité de vérification tient des réunions à huis clos avec des vérificateurs externes. Le Comité est responsable de l'examen des rapports et des lettres de recommandations des vérificateurs. La direction répond de façon officielle à la lettre que lui a adressée le vérificateur externe. En se fondant sur les recommandations des vérificateurs externes, la direction élabore un plan d'action officiel qui comprend des mesures, des responsabilités et des échéanciers.

La direction reconnaît qu'une fonction de vérification interne permettrait d'accroître l'efficacité des mesures de surveillance internes du conseil scolaire et a approuvé l'embauche d'un vérificateur interne. Au moment de l'Examen opérationnel, le conseil scolaire avait rédigé une description officielle de ce poste et se préparait à embaucher un vérificateur interne. Le vérificateur interne rendra des comptes aux conseillères et

conseillers scolaires et relèvera de la surintendance des Services opérationnels sur le plan administratif.

### Recommandation :

- La direction devrait présenter des rapports intermédiaires plus détaillés selon le format suggéré à la section 4.3 du présent rapport. La direction pourrait ainsi simplifier le processus de communication et le conseil scolaire mettrait davantage l'accent sur les questions fondamentales au moment de la préparation de rapports financiers en cours d'exercice.

## 4.4 Gestion de la trésorerie

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion de la trésorerie et 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 notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

### Gestion de l'encaisse et des investissements

Principales pratiques liées à la gestion de la trésorerie	Preuve de l'adoption?
Il existe un processus de gestion de l'encaisse qui maximise le revenu en intérêts et envisage périodiquement des investissements à court terme, le cas échéant.	Oui
Les activités de gestion de l'encaisse sont regroupées dans un seul établissement financier.	Oui
La direction communique périodiquement au conseil les résultats des activités d'investissement, conformément à la politique d'investissement approuvée en vertu de la <i>Loi sur l'éducation</i> .	Oui
La direction compare périodiquement les conditions bancaires du conseil à celles de conseils scolaires de taille semblable.	Oui

Principales pratiques liées à la gestion de la trésorerie	Preuve de l'adoption?
La direction surveille les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements et possède un plan pour atténuer ces risques.	Oui
La direction effectue régulièrement des prévisions de trésorerie et de financement pour s'assurer que les frais de service de la dette puissent être payés à échéance.	Oui

## Gestion des fonds dans les écoles

Principales pratiques liées à la gestion de la trésorerie	Preuve de l'adoption?
La direction veille à ce que des moyens de contrôle adéquats soient en place pour protéger les fonds ne provenant pas du conseil scolaire et coordonner la présentation des rapports annuels touchant les recettes et dépenses des écoles et des conseils d'école.	Oui

## Gestion de l'encaisse et des investissements

Le personnel du Service des finances a démontré qu'il existe des méthodes adéquates de gestion de la trésorerie permettant de réduire au minimum les liquidités oisives. Le conseil scolaire a établi un processus administratif officiel pour la gestion des fonds de petite caisse et l'investissement des fonds du conseil scolaire. Le conseil scolaire possède un compte courant et plusieurs comptes d'investissement dans différentes institutions financières. Les comptes d'investissement actuels ont été établis afin d'assurer au conseil scolaire les meilleurs taux d'intérêt sur les dépôts.

La direction compare les conditions bancaires consenties au conseil scolaire à celles des conseils scolaires semblables, en partageant de façon non officielle des renseignements avec ceux-ci et en effectuant des enquêtes. Le conseil scolaire a récemment examiné le contrat actuel des services bancaires. De plus, la direction effectue une analyse des taux d'intérêt trois fois durant l'année, soit durant les estimations budgétaires, après la mise à jour des estimations et à la fin de l'année financière.

Le Service des finances s'assure du respect des modalités au moyen de la surveillance active des activités liées à l'encaisse, comme les rapprochements bancaires mensuels effectués par le personnel attitré. Le conseil scolaire a établi une modalité administrative pour les investissements. Celle-ci fournit un énoncé général sur les objectifs et modalités en matière d'investissement du conseil scolaire, tel qu'exigé par le Règlement de l'Ontario 471/97 en vertu de la *Loi sur l'éducation*.

La direction présente aux conseillères et conseillers scolaires des rapports sur les investissements trois fois par année, soit dans le cadre de la présentation du budget, durant la présentation des estimations révisées et à la fin de l'année financière.

Dans le cadre du projet continu visant à revitaliser les processus administratifs et les pratiques du conseil scolaire, les Services opérationnels ont mis sur pied un projet afin d'éliminer l'utilisation de l'argent en espèce et des chèques dans les écoles en grâce à un logiciel spécial de paiement en ligne. Le conseil scolaire profiterait ainsi des avantages suivants :

- Manipulation réduite de l'argent en espèces et des chèques par tous les membres du personnel du conseil scolaire, ce qui permet de gagner du temps et d'augmenter la sécurité des fonds recueillis.
- Amélioration de l'historique de vérification et réduction des pertes du conseil scolaire en raison des vols, des chèques sans provision, etc.
- Réduction de la charge de travail administrative des enseignantes et des enseignants.
- Amélioration de la sécurité des élèves, puisque ceux-ci n'auront plus à apporter d'argent à l'école.

La direction a établi un horaire officiel pour la mise en œuvre du projet, qui comprend une mise à l'essai. Le conseil scolaire a également élaboré une modalité administrative officielle en ce qui concerne les paiements en ligne.

Le conseil scolaire a élaboré un modèle d'analyse financière des immobilisations qui indique clairement que tous projets d'immobilisations sont entièrement subventionnés. En août de chaque année, le personnel des finances prévoit le flux de trésorerie, qui est mis à jour quotidiennement. La direction présente régulièrement des rapports sur les emprunts du conseil scolaire aux conseillères et conseillers scolaires.

### **Gestion des fonds dans les écoles**

La direction a établi des modalités officielles pour rendre compte des fonds générés par les écoles. Ce sont aux directions d'école que revient la tâche de s'assurer que les modalités sont suivies pour tous les groupes. Les comptes bancaires des écoles sont rapprochés mensuellement et vérifiés par les directions d'école. Les directions d'école signent officiellement les rapprochements mensuels, les relevés bancaires et les relevés d'opérations mensuels. Les rapports de fin d'année des fonds générés par les écoles et des fonds du conseil scolaire sont soumis aux services opérationnels et comprennent ce qui suit :

- Fonds générés par les écoles/relevé annuel des fonds du conseil d'école
- Rapport sommaire des rapprochements bancaires, y compris les détails de transaction nets
- Renseignements supplémentaires
- Lettre de représentation de la direction
- Rapports détaillés par catégorie
- Copie des relevés bancaires ou des carnets de banque et copie des relevés/certificats de dépôt à terme
- Copie du relevé de transaction

Les Services opérationnels ont inclus dans le manuel à l'intention du personnel de bureau des écoles les modalités financières pour les fonds générés par les écoles. Les modalités administratives du conseil scolaire sont explicites quant aux tâches ne devant pas être exécutées par une même personne ou un même service. La direction présente aux conseillères et aux conseillers scolaires un rapport annuel complet sur les revenus générés par l'école et les dépenses.

#### **4.5 Gestion des recettes non tirées de subventions**

L'examen des processus de gestion des recettes non tirées de subventions vise à

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion des recettes non tirées de subventions et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où 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.

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

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

### Modalités pour toutes les recettes non tirées de subventions

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

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

La direction a établi des modalités administratives pour rendre compte des fonds dans les écoles. Le conseil scolaire a élaboré des procédures officielles concernant l'utilisation des écoles par la collectivité. Il a également conclu une entente de réciprocité avec les quatre municipalités de sa région en ce qui concerne l'utilisation des installations du conseil scolaire par la collectivité. L'entente stipule que les municipalités entretiennent les pelouses, les aires ouvertes et les terrains de jeu et qu'ils ont accès aux gymnases des écoles et aux aires de réunion afin d'établir l'horaire de l'utilisation par la collectivité.

La direction a fait remarquer que l'entente de réciprocité a apporté plusieurs avantages au conseil scolaire, dont les suivants :

- Guichet unique et simplifié pour la location d'installation par la collectivité
- Diminution du fardeau administratif du conseil scolaire
- Augmentation de l'utilisation des installations par la collectivité
- Amélioration de la qualité des services et du temps de réponse.

Les autres principales sources de recettes non tirées de subventions du conseil scolaire sont les frais de scolarité des étudiantes et étudiants détenteurs d'un visa, les subventions des autres programmes d'enseignement (APE) et les intérêts sur les investissements. La direction effectue des prévisions de toutes les sources de recettes non tirées de subventions dans le cadre du processus d'élaboration du budget.

Le conseil scolaire prévoit effectuer ses paiements en ligne dans le cadre de la mise en œuvre du nouveau système financier.

### **Modalités pour toutes les recettes non tirées de subventions**

Le personnel des finances détermine les frais de scolarité en fonction des critères du secteur et fait le suivi des données de chaque élève sur les frais de scolarité.

La direction a mis en place des modalités pour consigner les différentes subventions pour d'autres programmes d'enseignement (APE) et en faire le suivi. Deux membres du personnel des finances sont responsables du suivi des subventions APE. À la réception d'un contrat signé, le personnel des finances fait le suivi des dépenses à l'aide d'un chiffrier électronique et présente régulièrement des rapports à la direction.

### **Recommandation :**

- La direction devrait mettre en œuvre d'un système électronique de paiement et d'inscription pour l'utilisation des installations par la collectivité.

## **4.6 Approvisionnement**

L'examen des processus d'approvisionnement vise à :

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière d'approvisionnement et 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 notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

### Politiques et modalités d'approvisionnement

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Les politiques et modalités d'approvisionnement approuvées sont clairement communiquées au personnel ayant le pouvoir d'achat et sont examinées et mises à jour de temps à autre.	Oui
Les critères de sélection des fournisseurs incluent des éléments allant au-delà des coûts les moins élevés, notamment le coût total de possession, la valeur, la qualité et l'approvisionnement compétitif (notamment le recours à la publicité pour les DP et les offres au-dessus d'un niveau défini).	Oui
Les responsables des achats surveillent et assurent la conformité aux politiques et modalités d'approvisionnement du conseil.	Oui

### Participation à des consortiums d'achat

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
La stratégie d'approvisionnement comprend la participation à des consortiums ou des coopératives pour réaliser des économies.	Oui
La direction évalue et élabore des stratégies visant à augmenter le pouvoir d'achat et à réduire au minimum le coût des biens et services fournis.	Oui

### Niveaux de pouvoir d'achat

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Les pouvoirs d'autorisation correspondent aux postes ou rôles et font l'objet d'une surveillance par les chefs de service relativement à la conformité.	Oui

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

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

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

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

## Utilisation du transfert électronique de factures

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

## Politiques et modalités d'approvisionnement

La direction a élaboré une procédure d'achat officielle, qui n'est pas affichée sur le site Web du conseil scolaire. Les Services opérationnels ont inclus dans le manuel à l'intention du personnel de bureau des écoles des renseignements complets sur le processus d'achat. Le conseil scolaire a adopté une procédure officielle pour l'aliénation de ses biens excédentaires ou désuets. Cette procédure est affichée sur le site Web du conseil scolaire.

La procédure d'achat porte sur un certain nombre de points importants, notamment :

- les pouvoirs d'autorisation et le rôle de la surintendance des Services opérationnels;
- les procédures et les conditions générales;
- les procédures d'utilisation des fournisseurs désignés;

- la procédure d'achat discrétionnaire;
- les lignes directrices sur les soumissions, les demandes de proposition, les demandes de prix, les déclarations d'intérêt et les achats par négociation;
- les lignes directrices concernant les soumissions et les devis, y compris les lignes directrices pour la sélection des biens et des services à acheter.

Il est précisé dans les procédures d'achat que le meilleur rapport qualité/prix sera le critère de sélection des biens ou des services. Le conseil scolaire détermine le meilleur rapport qualité/prix en fonction du prix, du service à la clientèle, de la qualité, de la disponibilité, de la prestation ou de la livraison et de la mesure dans laquelle le bien ou service répond aux besoins. La direction considère également l'éventuelle capacité du fournisseur à respecter les modalités du contrat ainsi que le rendement antérieur du fournisseur.

### **Participation à des consortiums d'achat**

Les procédures d'achat précisent que le conseil scolaire participe à des appels d'offres gérés par des groupes d'achats coopératifs, dont font partie le conseil scolaire et des organismes gouvernementaux, lorsque cette méthode s'avère avantageuse. Le conseil scolaire participe à un consortium d'achat d'électricité avec la Catholic School Boards Services Association (CSBSA), à un consortium d'achat d'essence avec huit conseils scolaires de la région et à un consortium d'achat de fournitures de bureau avec le Halton Cooperative Purchasing Group (HCPG). Le conseil scolaire participe également au Fonds d'échange d'assurance des conseils scolaires de l'Ontario (OSBIE). Le conseil scolaire envisage actuellement des options d'achat disponibles dans le cadre de l'initiative AchatsOntario : Marché éducationnel collaboratif de l'Ontario parrainé par le gouvernement provincial.

### **Niveaux de pouvoir d'achat**

Les procédures d'achat indiquent que l'achat de toutes les fournitures, de l'équipement et des services est la responsabilité du chef des Services d'achat et d'administration, qui relève directement de la surintendance des Services opérationnels. La majorité des achats doivent être faits à l'aide d'un bon de commande, mais certaines exceptions sont prévues à la procédure administrative afin que les écoles et services puissent obtenir plus facilement de petits articles et de services :

- Les directions d'école ou les personnes désignées par ces derniers ou encore par les chefs de service du bureau du conseil scolaire peuvent acheter directement des fournitures ou des services jusqu'à concurrence de 2 000 \$ (des bons de commande sont requis pour tout achat d'immobilisation).

- Des services de réparation et d'entretien de l'équipement utilisés dans les programmes d'éducation technologique, musicale et artistique peuvent être achetés par la coordinatrice ou le coordinateur de programme jusqu'à concurrence de 1 500 \$, sans bon de commande;
- Le personnel autorisé du Service de gestion des installations peut acheter directement des services de réparation jusqu'à concurrence de 5 000 \$ sans bon d'achat, lorsque ces services font l'objet d'un bon de travail.

Tous les services se conforment aux restrictions suivantes en ce qui concerne les prix proposés par les fournisseurs :

- Jusqu'à 50 000 \$ : au moins trois offres non officielles et concurrentielles sont requises (par courriel ou télécopieur ou de vive voix)
- Plus de 50 000 \$ : au moins trois soumissions scellées doivent être obtenues par l'entremise d'un processus d'appel d'offres officiel.

La procédure prévoit plusieurs cas dans lesquels il est possible de faire des achats discrétionnaires :

- Cas d'urgence : un achat fait en situation d'urgence impliquant la sécurité des personnes, la protection des biens ou la reprise rapide des services afin de minimiser l'interruption des activités du conseil scolaire.
- Achats provenant d'un seul fournisseur : Les achats provenant d'un seul fournisseur sont faits uniquement lorsque les articles sont uniques et qu'ils possèdent des caractéristiques particulières qui ne peuvent être trouvées ailleurs.
- La surintendance de la gestion des installations peut négocier ses achats lorsque des services d'architecte sont requis pour des projets d'immobilisations de moins de 250 000 \$ ou lorsque des services professionnels ou d'experts-conseils sont requis et que les frais sont inférieurs à 20 000 \$.

Le chef des Services d'achat et d'administration, en consultation avec la surintendance des Services opérationnels, peut négocier ses achats dans plusieurs cas prévus par la procédure. Par exemple, les achats par négociation sont permis lorsqu'il n'y a qu'une source connue de biens et de services ou lorsque les biens sont en rupture de stock en raison des conditions du marché.

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

Des cartes de crédit institutionnelles ont été remises à trois employés, y compris à l'acheteur des Services d'achat. Les cartes de crédit sont utilisées pour faire des achats à l'extérieur du Canada, des achats en ligne et pour le paiement des frais de déplacement, de repas et de logement, conformément aux politiques et aux procédures établies.

En 2007, la direction a établi des modalités administratives concernant l'utilisation des cartes de crédit institutionnelles. Ces modalités sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. Elles indiquent que les membres suivants du personnel du conseil scolaire sont autorisés à utiliser des cartes de crédit institutionnelles : surintendantes et surintendants, dirigeantes et dirigeants, directrice et directeur associé, directrice et directeur d'école, personnel des Services d'achat, chef du Bureau du directeur, directrice et directeur général de l'information. Les modalités comprennent les conditions d'utilisation de la carte de crédit institutionnelle et le processus de remboursement des dépenses. La surintendance des Services opérationnels établit les limites des cartes de crédit individuelles.

Le conseil scolaire a lancé un projet pilote de cartes de crédit pour petits achats. On a remis des cartes de crédit pour petits achats à 200 employés. La direction reconnaît que l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats a amélioré l'efficacité globale en simplifiant l'acquisition, la réception et le paiement des achats de faible valeur, en réduisant les fonds de petite caisse et en permettant à la direction de relever les transactions inhabituelles. Le conseil scolaire adhère aux directives du Ministère sur l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats.

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

Le conseil scolaire a mis en place un processus de comptabilité d'engagement en vertu duquel l'achat est inscrit au grand livre après l'émission d'un bon de commande.

Le personnel du Service des finances a mis en place un processus de double rapprochement manuel entre les bons de commande et les factures. La direction reconnaît la nécessité de mettre en place un processus de triple rapprochement automatique entre les bons de commande, les factures et les reçus.

La direction n'a pas mis en œuvre d'interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et en faire le paiement. Cependant, la direction s'est entendue avec plusieurs fournisseurs afin de recevoir des factures collectives.

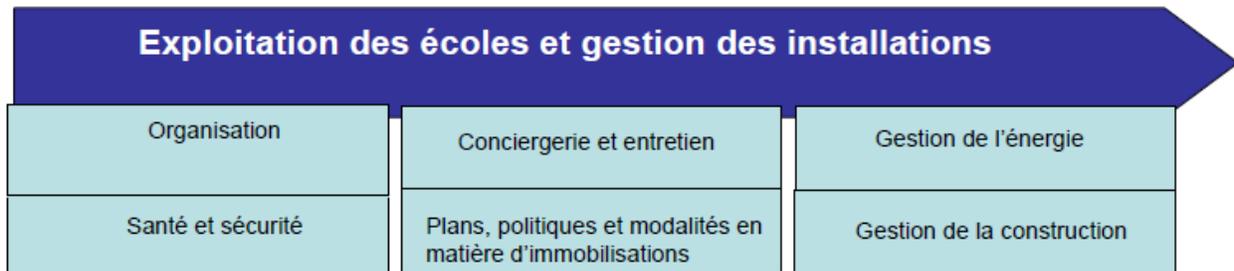
### **Utilisation du transfert électronique des factures**

Le conseil scolaire prévoit utiliser le transfert électronique des factures (TEF) dans le cadre d'un projet continu visant à revitaliser les systèmes administratifs et les processus.

#### **Recommandations :**

- La direction devrait mettre en place un processus de triple rapprochement automatique en se servant des capacités du nouveau système financier actuel.
- La direction devrait mettre en œuvre de l'interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et en faire le paiement.

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



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

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

### 5.1 Organisation des opérations et des installations

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière d'organisation des opérations et des installations et 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 notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

### Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	Preuve de l'adoption?
Les objectifs et priorités de l'organisation des opérations et des installations sont consignés dans le plan annuel du service qui correspond au plan d'amélioration annuel du conseil et qui est accessible aux principaux intervenants. Le plan comprend des objectifs mesurables, des échéances précises et des obligations de rendre compte définies.	Non

### Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	Preuve de l'adoption?
Le service des opérations et des installations comporte des unités clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités respectifs. Il existe un organigramme à jour.	Oui
La haute direction des opérations et des installations possède les titres professionnels (p.ex., ingénieur) et/ou l'expérience sur le terrain voulus.	Oui

### Surveillance et communication des politiques

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

## **Élaboration et présentation des buts et priorités annuels**

Le Service de gestion des installations est responsable de l'entretien, du fonctionnement et de la construction de toutes les installations du conseil scolaire. Le Service relève la surintendance du Service de gestion des installations.

Le plan opérationnel annuel du conseil scolaire comprend plusieurs priorités du Service de gestion des installations, dont les mesures, les échéanciers et les responsabilités. Cependant, le Service ne dispose d'aucun plan officiel pour appuyer ce plan d'action. Les priorités continues du Service de gestion des installations comprennent plusieurs nouvelles constructions, des rénovations et des projets d'examen des installations.

L'élaboration d'un plan annuel permettrait 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.

## **Structure organisationnelle et obligation de rendre compte**

Le Service de gestion des installations est dirigé par la surintendance du Service de gestion des installations. Le Service de gestion des installations a entrepris un examen de son organisation, de ses processus et de ses procédures dans le cadre d'un projet continu visant à revitaliser les pratiques administratives et les processus.

Par conséquent, le Service de gestion des installations a récemment établi une nouvelle structure organisationnelle, qui compte un superviseur de bureau, un superviseur régional de l'exploitation des installations, un superviseur régional de l'entretien et un chef des projets d'immobilisations. Cette structure compte également six superviseurs de l'exploitation des installations sur le terrain, qui relèvent du superviseur régional de l'exploitation des installations. Le Service de gestion des installations a établi une harmonisation officielle des écoles par superviseur sur le terrain. La direction a fait remarquer que cette nouvelle structure organisationnelle simplifiée offre plusieurs avantages au conseil scolaire, notamment une seule personne-ressource par famille d'école ainsi que des rapports hiérarchiques et des responsabilités claires.

Les rôles et les responsabilités du personnel des installations sont clairement définis dans leur description de tâches. L'organigramme présente la structure du Service de gestion des installations et ses différents rapports hiérarchiques. L'organigramme n'est pas affiché sur le site Web du conseil scolaire. Les membres de la haute direction du Service de gestion des installations possèdent des titres professionnels appropriés et des expériences professionnelles pertinentes.

## Surveillance et communication des politiques

Le Service de gestion des installations tient à jour un ensemble de procédures administratives touchant les aspects pertinents de la gestion des installations et des activités. Ces politiques sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. Le Service de gestion des installations n'a pas recours à un processus d'examen bien établi pour s'assurer que ses procédures administratives sont à jour. Au moment de l'Examen opérationnel, le conseil scolaire effectuait un examen approfondi de toutes les procédures administratives.

Le personnel des services de conciergerie et d'entretien reçoit une formation dans laquelle sont abordées les questions liées aux politiques et la nécessité de respecter les diverses exigences réglementaires. On y enseigne, par exemple, la gestion de la moisissure et de l'amiante ainsi que l'analyse de l'eau de puits.

### Recommandation :

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

## 5.2 Conciergerie et entretien

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de services de conciergerie et d'entretien et 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 notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

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

<b>Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien</b>	<b>Preuve de l'adoption?</b>
Le conseil scolaire a adopté des normes de nettoyage et a élaboré un ensemble normalisé de processus et d'outils pour surveiller, gérer et présenter les résultats.	Oui
Le modèle d'affectation de la direction en matière d'entretien permet l'utilisation optimale du personnel.	Oui

### **Élaboration du plan d'entretien annuel/pluriannuel**

<b>Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien</b>	<b>Preuve de l'adoption?</b>
En s'appuyant sur les idées des intervenants, la direction élabore un plan annuel et pluriannuel (trois à cinq ans) d'entretien dans lequel elle tient compte de ses priorités en matière d'entretien préventif et de ses priorités différées en matière d'entretien. Les résultats permettent d'améliorer le milieu d'apprentissage des élèves. Le plan, qui prévoit une utilisation optimale des subventions disponibles (subvention de renouvellement annuelle et subvention « Lieux propices à l'apprentissage »), est approuvé par le conseil scolaire.	Oui

### **Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité**

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

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

<b>Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien</b>	<b>Preuve de l'adoption?</b>
Un système de gestion du stock permet de faire le suivi et de contrôler le matériel de nettoyage et d'entretien principal.	Oui
Des normes communes assurent l'efficacité de l'approvisionnement en fournitures afin de réduire au minimum les coûts et de favoriser l'efficacité énergétique et celle des opérations.	Oui

## Systeme de gestion, surveillance et soutien des projets

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

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

Le modèle de dotation en personnel de conciergerie utilisé par le conseil scolaire pour les écoles élémentaires est fondé sur la superficie et comprend d'autres facteurs comme les classes mobiles, les jours d'escaliers ainsi que l'effectif de l'école. Cette formule de dotation tient également compte l'utilisation des écoles, y compris les heures de location et les programmes de garde d'enfant. La direction prend également en considération d'autres facteurs, dont les programmes d'éducation de l'enfance en difficulté, le programme pour les élèves hypersensibles et l'état des terrains, afin d'augmenter le nombre de concierges dans certaines écoles. Le conseil scolaire retient des services de conciergerie externes pour les écoles secondaires. Le conseil scolaire maintient une liste du personnel suppléant de conciergerie.

Les normes de nettoyage du conseil scolaire ont évolué et comprennent une approche écologique. La direction reconnaît que les normes de nettoyage doivent être mises à jour, afin de maintenir certains niveaux de propreté. On reconnaît le conseil scolaire comme un chef de file parmi les autres conseils scolaires de la province pour avoir adopté des pratiques de nettoyage écologiques dans le cadre de son programme de nettoyage axé sur la santé.

Bien que le conseil scolaire ait informé l'unité de négociation de l'existence du modèle de dotation en personnel de conciergerie, il n'a pas intégré ce modèle à la convention collective du personnel du SCFP. Le conseil scolaire n'a pas comparé son modèle d'affectation du personnel à celui d'autres conseils scolaires.

### Élaboration du plan d'entretien annuel/pluriannuel

La direction élabore un plan d'entretien annuel et pluriannuel en concertation avec les directions d'école et les superviseurs des installations et en fonction des données du ReCAPP. Le conseil scolaire a créé un site Web interne sur les projets de réfection des immobilisations que les directions d'école ainsi que les superviseurs des installations utilisent pour consigner les besoins en matière d'entretien et de réfection. Chaque année, le Comité de réfection des immobilisations, formé de plusieurs directions d'école, examine les demandes et dresse une liste des priorités.

La direction alloue un financement fixe aux écoles afin que celles-ci entreprennent, à leur discrétion, de petits projets de réfection, généralement de nature esthétique. Ces fonds s'ajoutent à ceux alloués aux projets d'entretien et de réfection approuvés dans le plan annuel. Le Service de gestion des installations a établi des critères d'admissibilité pour ces projets discrétionnaires.

La base de données du ReCAPP est mise à jour par le personnel des installations deux fois par année.

La direction a fait remarquer que le Service de gestion des installations procède à un entretien préventif de toutes les installations et de tout l'équipement. Cependant, le conseil scolaire n'a pas de système de planification et de suivi des activités d'entretien préventif.

### **Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité**

Le Service de gestion des installations élabore un plan de formation annuel à l'intention du personnel de conciergerie. Le plan comprend une formation obligatoire et volontaire sur les exigences législatives et les normes de nettoyage. La direction fait le suivi des inscriptions et des présences à l'aide d'un système électronique.

La direction a lancé un programme de mentorat et de supervision non officiel visant à améliorer le rendement des concierges. Les fournisseurs ont également offert une formation au personnel de conciergerie sur l'utilisation du nouvel équipement.

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

Le Service de gestion des installations ne garde pas beaucoup d'équipement en inventaire, puisque le conseil scolaire retient des services d'entretien externes. La direction utilise un système d'inventaire pour les pièces d'équipement.

Le Service de gestion des installations offre aux écoles des allocations budgétaires pour les fournitures de nettoyage et d'entretien. La surveillance des dépenses budgétaires est centralisée dans les bureaux du conseil scolaire. Les écoles utilisent un système électronique pour acheter les fournitures.

### **Systèmes de gestion, surveillance et soutien des projets**

Le Service de gestion des installations n'utilise pas de système officiel de bons de travail. Auparavant, c'était les entrepreneurs externes offrant des services d'entretien externes qui faisaient le suivi des bons de travail. La direction a fait remarquer qu'un système officiel de bons de travail sera mis en œuvre dans le cadre du projet continu visant la revitalisation des processus administratifs et des pratiques. Le nouveau

système financier, qui devrait être mis en place au cours des prochaines années, comprendra un module de bons de travail.

La direction reconnaît qu'il serait avantageux pour le conseil scolaire d'instaurer un système de bons de travail, ce qui lui permettrait de traiter les dossiers et de surveiller et d'évaluer les projets afin de veiller à l'utilisation à bon escient des ressources.

### **Recommandations :**

- Le conseil scolaire devrait continuer à revoir ses normes de nettoyage qui permettront à la direction de surveiller, de gérer et de produire régulièrement des rapports sur les niveaux de propreté.
- La direction devrait élaborer un système de bons de travail pour consigner, surveiller et évaluer les projets, assurant ainsi une utilisation efficace des ressources.
- Avec l'aide de la coordination de l'énergie et de l'environnement, le conseil scolaire devrait établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des mesures quantifiables et correspondant à son orientation stratégique.

### **5.3 Gestion de l'énergie**

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion de l'énergie et 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 notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

## Plan de gestion de l'énergie

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
La direction a établi un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend des mesures à mettre en œuvre et des outils de surveillance et de gestion du plan.	Non
Les pratiques d'achat appuient les objectifs de conservation de l'énergie (p. ex., produits Energy Star®, miser sur la participation aux consortiums).	Oui
Les bonnes initiatives de conservation sont communiquées aux écoles et à d'autres conseils scolaires.	Oui

## Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

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

## Plan de gestion de l'énergie

La direction reconnaît l'importance de promouvoir la conservation de l'énergie et a récemment embauché un coordinateur de l'énergie et de l'environnement pour diriger les initiatives de gestion de l'énergie du conseil scolaire. Le coordinateur de l'énergie et de l'environnement se concentrera sur la création d'un plan pluriannuel en matière d'énergie, afin d'aider la direction à établir des objectifs chiffrables de consommation d'énergie et de dépenses, et à fournir régulièrement aux conseillères et conseillers scolaires des mises à jour sur la consommation du conseil scolaire.

Le conseil scolaire a conclu un contrat de rendement énergétique avec un fournisseur tiers. Le projet prévoit des améliorations aux immobilisations sur les plans mécanique et électrique, comme de nouveaux systèmes d'éclairage et de commandes, un nouvel équipement de chauffage et de nouveaux ordinateurs pour le personnel de conciergerie. Le personnel de conciergerie peut surveiller et entretenir l'équipement et

le système de ventilation, de chauffage et d'air conditionné. De plus, le personnel de conciergerie peut avoir accès aux courriels, aux requêtes de fournitures électroniques et à d'autres programmes liés au conseil scolaire. La direction a fait remarquer que le projet a permis de réduire considérablement la facture des services publics.

Le conseil scolaire a également mis en œuvre le programme Eco Schools.

### **Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie**

Tous les ans, la direction effectue le suivi de l'utilisation des services publics par les écoles. Dans le cadre du projet de rendement énergétique, la direction a déterminé les économies réalisées au cours de la première année afin d'établir une base de référence pour évaluer le rendement du projet. La direction reconnaît que le conseil scolaire devrait faire un suivi mensuel de l'utilisation des services publics. Actuellement, la majorité des données sur la consommation proviennent des factures de services publics et sont entrées dans le système manuellement.

Dans le cadre du projet de rendement énergétique, le conseil scolaire a mis en œuvre une technologie centralisée qui permet au personnel de surveiller et de régulariser la consommation énergétique des écoles.

La direction a fait remarquer que la facture des services publics du conseil scolaire n'est pas consolidée.

### **Recommandations :**

- Avec l'aide de la coordination de l'énergie et de l'environnement, le conseil scolaire devrait établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des mesures quantifiables et correspondant à son orientation stratégique.
- La direction devrait continuer à discuter avec les services publics en ce qui concerne la facturation consolidée de toutes les installations du conseil scolaire.

## **5.4 Santé et sécurité**

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de santé et de sécurité et 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 notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

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

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

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

Le Service des ressources humaines est responsable du programme de santé et de sécurité au travail du conseil scolaire; son plan de santé et de sécurité au travail est mis à jour tous les ans.

La direction tient à jour des procédures administratives en matière de santé et de sécurité au travail, soit des directives générales et des procédures, des modèles de rapports sur la sécurité et une liste de vérification sur la santé et la sécurité au travail à l'intention des nouveaux employés. Le Service des RH a également élaboré des procédures administratives en ce qui a trait aux questions concernant la CSPAAT ainsi qu'à la santé et à la sécurité des employés responsables des élèves ayant des besoins particuliers.

Le conseil scolaire suit les lignes directrices et les politiques du ministère ainsi que la législation sur les écoles saines, ce qui comprend les services d'appui à la santé dans les écoles. La direction a également établi des modalités administratives indiquant au personnel comment traiter les cas d'anaphylaxie. Les politiques et modalités relatives à la santé du conseil scolaire sont affichées sur son site Web.

La surintendance de l'éducation élabore et surveille les procédures et les programmes relatifs à la sécurité des écoles du conseil scolaire. Le conseil scolaire met en œuvre plusieurs programmes sur la sécurité des écoles, dont le programme de Halton sur les occasions offertes aux élèves expulsés et suspendus (HOPES) et le programme de sensibilisation aux dangers de la drogue. Le conseil scolaire compte également de nombreux projets sur la prévention de l'intimidation et sur la sensibilité culturelle.

Le Service de gestion des installations est responsable des politiques et des procédures sur la sécurité dans les écoles. La surintendance de l'éducation responsable des politiques et des programmes sur la sécurité des écoles supervise les politiques et les procédures en cas d'urgence ainsi que les protocoles policiers. La direction a mis au point un diagramme de décision pour répondre aux incidents de sécurité. Le protocole policier fournit une description des types de cas d'urgence et des procédures. La direction a fait remarquer que le protocole de la police et du conseil scolaire sera revu en attendant la publication d'une directive de la part du ministère de l'Éducation et des chefs de police de l'Ontario.

La direction effectue le suivi des incidents de vandalisme et des coûts connexes.

Le Service des RH surveille les normes de qualité de l'air dans le cadre de son programme de gestion de la santé et de la sécurité au travail. Le Service de gestion des installations est responsable de la surveillance des normes de qualité de l'eau. Le personnel de conciergerie reçoit une formation obligatoire sur les procédures de vidange.

## **5.5 Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations**

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

- déterminer si les immobilisations des écoles sont utilisées de façon efficace et efficiente;
- déterminer si la direction effectue une bonne planification concernant les exigences futures en immobilisations fondées sur les prévisions de l'effectif et les questions de capacité et d'entretien de l'ensemble des immobilisations actuel et le financement versé par le ministère (p.ex., financement au titre des nouvelles places d'élèves);

- déterminer si la direction établit bien l'ordre de priorité des dépenses d'entretien et de réfection en fonction du financement versé par le ministère et des programmes d'immobilisations pluriannuels;
- relever les mécanismes de contrôle et de transparence appropriés dans le processus de planification actuel;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

### Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

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

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

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

## **Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations**

Le conseil scolaire a élaboré son plan d'immobilisations quinquennal et son plan de gestion des installations à long terme et les a soumis par le biais du SIIS du ministère. Le conseil scolaire élabore ses plans en prenant en considération une gamme de facteurs, dont les prévisions de l'effectif, les tendances des programmes, les questions relatives aux installations et aux frontières ainsi que les changements apportés à la planification et à l'aménagement des municipalités. Le plan d'immobilisations est mis à jour tous les ans. On présente aux conseillères et aux conseillers scolaires un rapport sur les ajustements annuels du plan d'immobilisations.

Fait à noter, le Service de gestion des installations travaille en étroite collaboration avec les Services opérationnels afin d'élaborer le processus de planification des immobilisations à long terme. Ce processus est géré par les Services opérationnels et exécuté par le Service de gestion des installations.

Le conseil scolaire a élaboré le plan d'immobilisations après avoir sondé le public lors d'une série de consultations. Le conseil scolaire a tenu des réunions dans chaque municipalité afin d'obtenir les commentaires du public.

Les conseillères et conseillers scolaires ont approuvé le plan de gestion des installations à long terme.

Le ministère exige que l'on précise dans le plan les projets pour lesquels on a obtenu un financement et ceux pour lesquels on ignore quelle sera la source de financement. Ces données permettent au ministère de comprendre les besoins possibles de tous les conseils scolaires au cours de la période de référence. Le conseil scolaire a soumis le modèle d'analyse financière des immobilisations au ministère.

La direction présente son plan d'immobilisations, son modèle d'analyse financière ainsi que des analyses de rentabilisation détaillées, sans compter toutes les sources de financement, pour ses projets d'immobilisations. Les principales sources de financement du plan d'immobilisations du conseil scolaire comprennent la Subvention pour les nouvelles places/les Travaux de réfection dans le cadre de l'initiative Lieux propices à l'apprentissage, les montants pour la réduction de l'effectif des classes au primaire, les produits de disposition et les obligations. Les analyses de rentabilisations des projets d'immobilisations prioritaires comprennent un survol de l'utilisation actuelle des écoles, du financement, de l'effectif et des difficultés financières. Les analyses de rentabilisation fournissent également une évaluation détaillée des projets prioritaires fondée sur les critères de financement des écoles des quartiers à forte croissance : le modèle d'analyse financière des immobilisations, les sites achetés, le plan d'immobilisations à long terme approuvé par le conseil, les pressions découlant de l'effectif des paliers élémentaire et secondaire, les installations de remplacement, la

cohérence des domaines de planification ainsi que l'élaboration et l'approbation d'un budget de construction.

En 2007, la direction a établi des modalités administratives aux fins d'examen des installations destinées aux élèves. Ces modalités sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. L'examen prévoit une longue consultation publique. Le conseil scolaire a établi le processus d'examen du bornage, qui est mis en place afin de gérer les problèmes liés aux installations, ainsi que le processus du Comité d'examen de la planification et des installations. L'examen du processus de bornage prévoit également une longue consultation publique. Tous les changements apportés au bornage doivent être approuvés par les conseillères et conseillers scolaires.

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

La surveillance et la planification de la capacité des écoles font l'objet de rapports dans le SIIS. Tous les projets de réfection font l'objet d'un suivi à l'aide de la base de données ReCAPP.

Un membre désigné du personnel supervise les mises à jour des bases de données. Cette personne est la courroie de transmission entre les Services opérationnels et le Service de la gestion des installations.

## **5.6 Gestion de la construction**

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

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

Le tableau suivant résume les principales pratiques en matière de gestion de la construction et 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 notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

## Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

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

## Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

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

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

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

## Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

Depuis 2002, le conseil scolaire a eu au moins un nouveau projet de construction par année. Actuellement, le conseil scolaire a 16 projets de construction en cours. Plusieurs secteurs connaissent une forte croissance dans la région du conseil scolaire.

Le conseil scolaire conçoit ses écoles selon un plan standard. La direction a adopté une démarche prudente aux fins de planification des nouveaux projets de construction. La direction ne conçoit pas différents plans d'écoles, étant donné le nombre important de projets de construction d'écoles et des coûts de construction. Cependant, durant l'étape d'approbation de la conception, la direction consulte les coordonnatrices et coordonnateurs de programmes pour établir les exigences précises de construction. Lorsqu'un projet de construction est terminé, la direction consulte le personnel des programmes au sujet des améliorations qui pourraient être apportées dans les futures écoles. Le conseil scolaire est représenté au sein du Comité d'experts en matière de

normes d'immobilisations scolaire et compare de façon proactive ses coûts de conception et de construction à ceux des autres conseils scolaires, afin de veiller à ce que l'ensemble des coûts de construction soient raisonnables.

La direction réduit les dépenses de construction, de rénovation et d'exploitation grâce à des conceptions efficaces et à des pratiques de construction économiques. Le conseil scolaire utilise également des systèmes de chauffage et de climatisation éco énergétiques dans tous les nouveaux projets de construction.

### **Surveillance et présentation de la progression des projets de construction**

La personne responsable des projets d'immobilisations surveille de près les coûts des projets de construction. Les rapports mensuels du projet sont préparés, et la coordination des Services opérationnels et du Service de gestion des installations surveille les dépenses budgétaires et approuve les paiements. La direction tient des réunions sur les sites toutes les deux semaines.

Les conseillères et conseillers scolaires sont informés des questions d'importance soulevées durant les projets de construction.

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

La direction tient à jour une liste des entrepreneurs généraux présélectionnés, qui est mise à jour pour chaque projet. L'avis de présélection est affiché dans les journaux locaux, et la direction retient un maximum de dix entrepreneurs. La liste des services d'architectes, quant à elle, est renouvelée aux cinq ans.

## Annexes

### Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel

#### Objectifs de l'Examen opérationnel

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

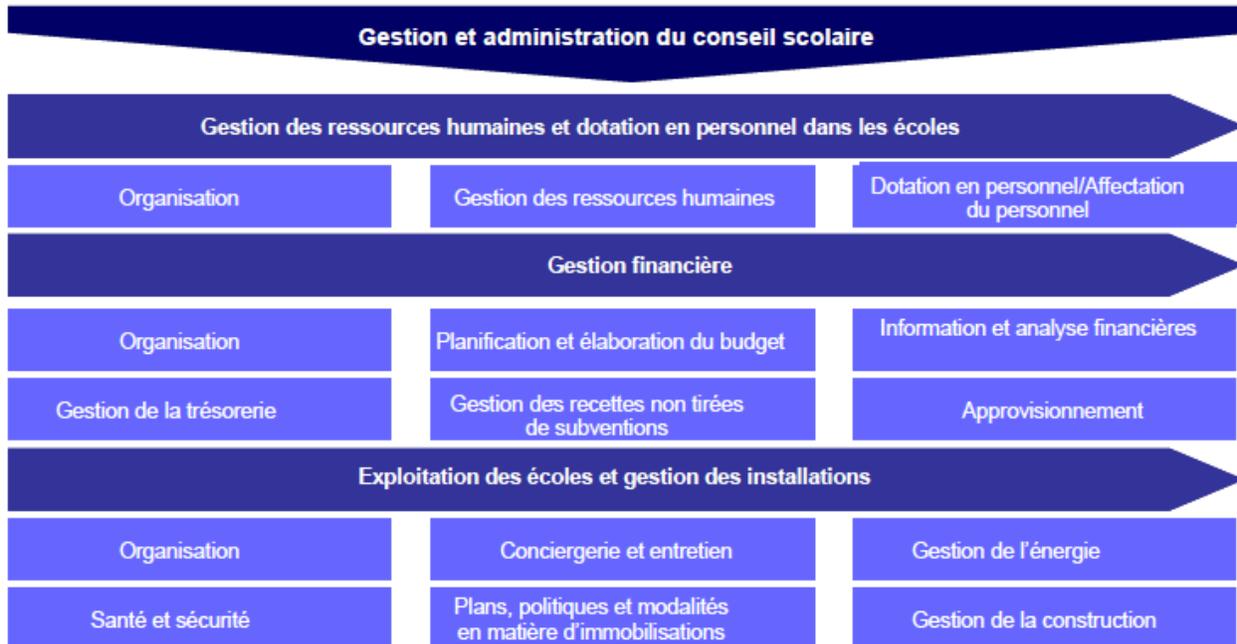
Chaque Examen opérationnel tient compte des caractéristiques et du contexte propres à chaque conseil, de manière à :

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

#### Portée de l'Examen opérationnel

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

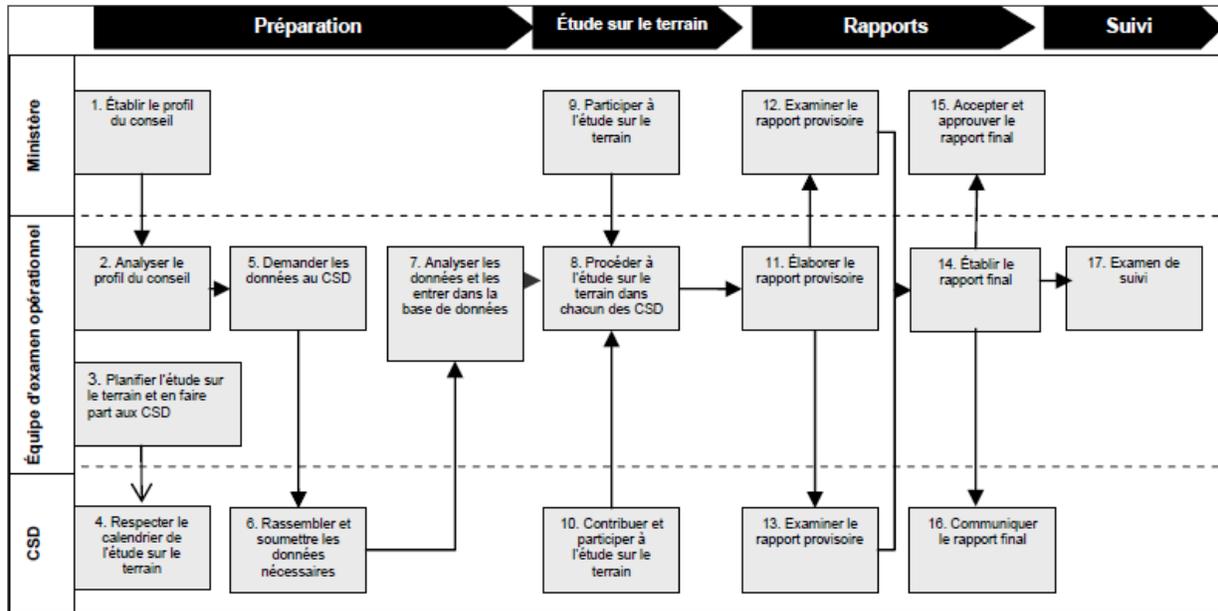
On examinera chaque processus en fonction de ses activités et de sa conformité aux principales pratiques, notamment de la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les facilite.



### Processus suivi pour l'Examen opérationnel

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

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



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

### Phase : Planification et analyse initiales

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

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

### Phase : Étude sur le terrain

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

### Phase : Rapports

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

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

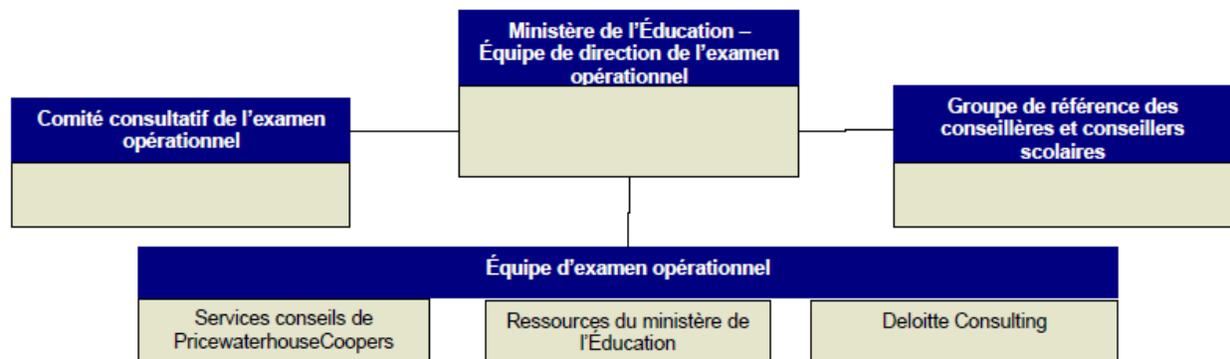
### Phase : Suivi

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

### L'Équipe d'examen opérationnel

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

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



## **Limites de l'Examen**

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

## Annexe B : Résumé des recommandations

### Gestion et administration du conseil scolaire

N°	Recommandations
1.	L'administration principale devrait publier l'organigramme sur le site Web du conseil scolaire.
2.	Le conseil scolaire devrait élaborer un plan de relève officiel afin de gérer les changements apportés dans les postes de l'administration principale.

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

N°	Recommandations
3.	Le Service des RH devrait élaborer un plan annuel qui correspond aux objectifs du plan opérationnel du conseil scolaire. Le plan devrait définir des objectifs mesurables et des échéanciers précis et attribuer des responsabilités pour les activités fondamentales du service des RH. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.
4.	La direction devrait établir des politiques et des procédures d'embauche et de recrutement officielles pour tous les groupes d'employés. Les pratiques actuelles en matière d'embauche et de recrutement devraient être officialisées et communiquées au personnel responsable de l'embauche et du recrutement.
5.	La direction devrait établir des cycles d'évaluation du rendement pour le personnel non enseignant et des procédures officielles d'évaluation du rendement des directions d'école ainsi que des directions adjointes.
6.	La direction devrait établir des modalités disciplinaires officielles pour tout le personnel enseignant et non enseignant. Les pratiques disciplinaires progressives existantes devraient être officialisées et communiquées à l'ensemble du personnel.
7.	Le Service des RH devrait mettre sur pied un programme complet de gestion de l'assiduité, y compris des politiques et modalités visant à régler les problèmes concernant certains types d'absentéismes. La direction disposerait ainsi d'une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité en instaurant le renforcement positif des employés et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés.
8.	La direction devrait effectuer des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance du conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.
9.	La direction devrait mener régulièrement des enquêtes confidentielles auprès du personnel afin d'améliorer la communication avec le personnel et d'utiliser les renseignements ainsi obtenus dans les plans de perfectionnement professionnel et les politiques des RH.
10.	La direction devrait mener des entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues permettraient d'améliorer les politiques des RH et les processus et programmes établis.

## Gestion financière

N°	Recommandations
11.	Les Services opérationnels devraient élaborer un plan annuel qui correspond aux objectifs du plan opérationnel annuel du conseil scolaire. Le plan devrait définir des objectifs mesurables et des échéanciers précis et attribuer des responsabilités pour les activités fondamentales du service des finances. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.
12.	La direction devrait présenter des rapports intermédiaires plus détaillés selon le format suggéré à la section 4.3 du présent rapport. La direction pourrait ainsi simplifier le processus de communication et le conseil scolaire mettrait davantage l'accent sur les questions fondamentales au moment de la préparation de rapports financiers en cours d'exercice.
13.	La direction devrait mettre en œuvre de l'interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, en effectuer le traitement et en faire le paiement.
14.	La direction devrait mettre en œuvre d'un système électronique de paiement et d'inscription pour l'utilisation des installations par la collectivité.
15.	La direction devrait mettre en place un processus de triple rapprochement automatique en se servant des capacités du nouveau système financier actuel.

## Exploitation des écoles et gestion des installations

N°	Recommandations
16.	Le service de gestion des installations devrait élaborer un plan annuel qui correspond aux objectifs du plan opérationnel annuel du conseil scolaire. Le plan devrait définir des objectifs mesurables et des échéanciers précis et attribuer des responsabilités pour les activités fondamentales du service des installations. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.
17.	Le conseil scolaire devrait continuer à revoir ses normes de nettoyage, ce qui permettra à la direction de surveiller, de gérer et de produire régulièrement des rapports sur les niveaux de propreté.
18.	La direction devrait élaborer un système de bons de travail pour consigner, surveiller et évaluer les projets, assurant ainsi une utilisation efficace des ressources.
19.	Avec l'aide du coordinateur de l'énergie et de l'environnement, le conseil scolaire devrait établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des mesures quantifiables et correspondant à son orientation stratégique.
20.	La direction devrait continuer à discuter avec les services publics en ce qui concerne la facturation consolidée de l'ensemble des installations du conseil scolaire.