

Ministère de l'Éducation

Rapport d'examen opérationnel Avon Maitland District School Board

Juin 2008

Table des matières

Résumé	1
Introduction	1
Gouvernance et gestion du conseil scolaire	1
Recommandations :	3
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles	4
Recommandations :	5
Gestion financière	5
Recommandations :	6
Exploitation des écoles et gestion des installations	7
Recommandations :	8
1. Contexte et aperçu	10
1.1 Profil et structure du conseil scolaire	10
1.2 Principales priorités du conseil scolaire	10
1.3 Rendement des élèves	11
1.4 Sommaire financier	12
1.5 Statistiques clés	14
2. Gouvernance et gestion du conseil scolaire – conclusions et recommandations	16
Structure organisationnelle et responsabilisation	17
Définition et présentation des objectifs et des priorités annuels	19
Mobilisation des intervenants	21
Processus décisionnel	21
Recommandations :	21
3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles – conclusions et recommandations	23
3.1 Organisation	23
Élaboration et présentation des objectifs et des priorités annuels	24
Structure organisationnelle et responsabilisation	25
Surveillance et communication des politiques	25
Recommandation :	26
3.2 Gestion des ressources humaines	27

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

	Technologie de soutien à l'inscription et à la collecte des revenus.....	50
	Gestion des subventions pour d'autres programmes d'enseignement (APE)	51
	Recommandation :.....	51
4.6	Approvisionnement	51
	Politiques et méthodes d'approvisionnement.....	53
	Niveaux hiérarchiques de l'approvisionnement.....	53
	Participation à des consortiums d'achat pour réduire les coûts d'acquisition	54
	Politiques et méthodes relatives à l'utilisation des cartes d'achat et des cartes de crédit professionnelles.....	54
	Comptabilité relative à l'intégralité du cycle d'approvisionnement et de paiement	54
	Utilisation des transferts électroniques de fonds pour accroître l'efficacité	55
	Recommandations :.....	55
5.	Exploitation des écoles et gestion des installations - conclusions et recommandations	56
5.1	Organisation	56
	Structure organisationnelle et responsabilisation.....	57
	Élaboration et présentation des objectifs et des priorités annuels	59
	Surveillance et communication des politiques	60
	Recommandation :.....	60
5.2	Conciergerie et entretien.....	60
	Le modèle de dotation en personnel appuie les normes d'entretien et de nettoyage établies par le conseil scolaire	62
	Élaboration d'un plan d'entretien annuel et pluriannuel	62
	Formation qui favorise le perfectionnement des compétences et la sécurité	63
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien	64
	Gestion de projet, surveillance et systèmes de soutien	64
	Évaluation du modèle de prestation des services du conseil.....	64
	Recommandations :.....	65
5.3	Gestion de l'énergie	65
	Plan de gestion de l'énergie.....	66

	Suivi de la conservation de l'énergie et présentation de rapports à cet égard.....	67
	Recommandations :	68
5.4	Santé et sécurité.....	68
	Élaboration, surveillance et suivi des politiques et des plans de santé et de sécurité	69
5.5	Plans, politiques et méthodes en matière d'immobilisations	70
	Élaboration de plans d'immobilisations annuels et pluriannuels	71
	Surveillance et mise à jour continues des données appuyant les plans d'immobilisations.....	73
5.6	Gestion de la construction	73
	Pratiques efficaces en matière de conception et de construction des installations	74
	Surveillance de l'avancement des projets de construction et présentation de rapports à cet égard.....	75
	Mise à jour des fournisseurs de services professionnels agréés	75
Annexes	76
	Annexe A : Vue d'ensemble de l'examen opérationnel.....	76
	Objectifs de l'examen opérationnel	76
	Portée de l'examen opérationnel	76
	Aperçu de la démarche d'examen opérationnel.....	77
	Équipe d'examen opérationnel	80
	Limites de l'examen	80
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	81

Résumé

Le présent rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'examen opérationnel de l'Avon Maitland District School Board formulées par l'Équipe d'examen opérationnel formée d'experts-conseils externes de PricewaterhouseCoopers s.r.l. et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'examen opérationnel, qui a commencé le 3 mars 2008, a duré quatre jours.

Introduction

Le Ministère prévoit effectuer des examens opérationnels pour chacun des 72 conseils scolaires de district de la province au cours des trois prochaines années. Cette initiative, qui appuie les objectifs du Ministère, augmentera la confiance de la population dans le système public d'éducation. L'objectif du Ministère consiste à améliorer la capacité de gestion des conseils scolaires en favorisant la bonne intendance des ressources publiques et en misant sur l'influence et la mise en commun des pratiques exemplaires. La détermination des possibilités d'amélioration continue permet la coordination de l'administration et du fonctionnement des conseils scolaires dans le but d'appuyer la principale priorité du gouvernement : le rendement des élèves.

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

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

Gouvernance et gestion du conseil scolaire

Le conseil scolaire a adopté une structure de gouvernance qui définit clairement les rôles et responsabilités des conseillères et des conseillers scolaires ainsi que ceux du directeur de l'éducation. Les membres sont responsables de l'élaboration des politiques

du conseil scolaire qui indiquent l'orientation que doit prendre le conseil scolaire et l'administration principale.

Le directeur de l'éducation élabore les procédures administratives et met en place les politiques.

Le site Web du conseil scolaire présente une description détaillée de la structure de gouvernance du conseil scolaire, y compris la répartition des tâches, des rôles et des responsabilités, le processus de développement des politiques ainsi que la mission et les objectifs du conseil scolaire sous forme de politiques. Tous les membres du personnel comprennent bien ces politiques.

Les politiques du conseil scolaire rendent obligatoire l'examen annuel de toutes les politiques en vigueur. Toutefois, la direction a indiqué que dans la pratique, certaines politiques sont mises à jour uniquement lorsque nécessaire. Il faut également noter que la plupart des politiques ne font pas mention de la date du dernier examen.

Le conseil scolaire compte plus de 140 procédures que l'on peut trouver sur son site Web. Certaines de ces procédures font mention d'une date d'examen ou de révision. La majeure partie des procédures n'ont pas de date de mise en œuvre, date qui serait une référence utile aux conseillères et aux conseillers scolaires et à la direction, surtout si on y ajoute une date d'examen ou de révision.

Les relations de travail entre les conseillères et conseillers scolaires et les cadres supérieurs semblent être positives. Au moment de l'examen, le directeur de l'éducation a annoncé son intention de prendre sa retraite d'ici la fin de l'année scolaire. L'administration principale a déjà organisé le transfert en douceur des pouvoirs du directeur de l'éducation, et le président du conseil scolaire est certain de trouver un successeur convenable au directeur actuellement en poste.

En 2006, la direction a décidé de participer à une initiative pilote visant à élaborer une approche de la carte de pointage équilibré en matière de planification stratégique et de mesure du rendement. Cette décision a été prise en partie pour répondre à des problèmes concernant le processus d'examen des installations et la demande accrue d'une meilleure responsabilisation. Cette carte de pointage intégrée dans l'ensemble du système est basée sur cinq objectifs stratégiques et fournit des mesures du rendement, des buts et une responsabilisation pour chacun des objectifs. Voici les objectifs stratégiques du conseil scolaire :

- améliorer le rendement de l'élève dans toutes les activités d'apprentissage, en mettant particulièrement l'accent sur la littératie et la numératie;
- amener les élèves à développer des attitudes positives de civisme;

- attirer et maintenir le personnel qualifié en poste;
- amener notre collectivité à devenir partenaire de l'éducation publique;
- utiliser les ressources du conseil scolaire de façon efficace et efficiente.

Les indicateurs et les objectifs clés de rendement sont basés sur le mandat provincial et l'examen antérieur du rendement du conseil scolaire. Chaque service a élaboré une carte de pointage équilibré, liée à la carte de pointage stratégique du système d'éducation. Au moment de l'examen, les différents services n'en étaient pas tous au même point quant à l'élaboration et à la mise en place de l'approche de la carte de pointage équilibré.

La communication systématique de l'atteinte des objectifs du système a été facilitée grâce au rapport annuel du directeur de l'éducation, aux rapports d'information que le directeur effectuait aux réunions régulières du conseil scolaire, aux mises à jour effectuées par les divisions administratives, aux bulletins d'information des écoles et au site Web du conseil scolaire.

L'approche de la carte de pointage équilibré fournit un point de départ pour l'évaluation du progrès du conseil scolaire dans de nombreux secteurs essentiels. Une fois qu'elle sera complètement mise en place, l'approche devrait améliorer de façon significative l'habileté du conseil scolaire à rendre compte de ses réalisations et contribuer à l'amélioration de son fonctionnement.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait se conformer davantage à l'exigence en matière d'examen annuel des politiques afin que toutes les politiques restent pertinentes. Le conseil scolaire pourrait changer son cycle d'examen actuel, basé sur le petit nombre de politiques et sur la nature de chacune. Le conseil scolaire devrait aussi préciser la date à laquelle le dernier examen ou révision a eu lieu pour chacune des politiques afin de démontrer la conformité à l'exigence. La direction devrait étendre ces pratiques à ses procédures.
- La direction devrait poursuivre et terminer l'élaboration de l'approche de la carte de pointage équilibré en matière de planification stratégique et de mesure du rendement. Tous les services devraient élaborer et mettre en place des cartes de pointage équilibré liées à celle du système.

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

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

- Le service des RH fait participer le personnel et les autres services à l'élaboration de ses priorités stratégiques. Des renseignements recueillis dans le cadre de sondages menés auprès des employés ont aussi été utilisés dans l'élaboration des objectifs du service.
- Le service des RH offre un perfectionnement professionnel poussé à tous les membres du personnel du conseil scolaire. Il s'inspire des commentaires recueillis dans le cadre de sondages menés auprès des employés pour élaborer les futurs programmes de formation.
- Le service des RH a aussi établi des procédures visant à minimiser l'incidence des griefs, par exemple la politique concernant les entrevues de fin d'emploi des enseignantes et des enseignants et la procédure concernant un milieu de travail positif.
- Les qualifications et l'expérience du personnel enseignant font l'objet d'un suivi officiel, et les dossiers des RH sont à jour.
- Le conseil scolaire a établi un système d'évaluation du rendement destiné à tous les groupes du personnel.

Le service des RH a élaboré un plan annuel de haut niveau, basé sur les objectifs du système, les discussions avec le personnel par rapport aux projets proposés et les exigences du Ministère. L'élaboration des plans ministériels comprend des suggestions pertinentes provenant des sondages de satisfaction menés auprès des employés. Toutefois, le service des RH n'a pas encore mis en œuvre l'approche de carte de pointage équilibré que les autres services du conseil scolaire ont adoptée.

Au moment d'effectuer l'examen opérationnel, le service des RH n'avait pas établi de programme officiel de gestion des présences. La direction projette de mettre un programme de ce genre en place, et le conseil scolaire a engagé des conseillères et des conseillers pour procéder à l'évaluation des besoins. Le conseil scolaire ne possède pas de données en quantité suffisante pour faire un suivi des présences et établir un point de référence qui permettrait de la comparer avec celle d'autres conseils. La direction croit que les questions concernant l'intégrité des données sur l'assiduité dans son conseil (erreurs dans la détermination des raisons d'absence) devraient être réglées avant de passer à une autre étape.

Par le passé, le conseil scolaire a effectué un sondage en ligne sur la satisfaction des employés. Les résultats de ce sondage serviront de données de référence pour les sondages à venir et pour déterminer les secteurs dans lesquels la satisfaction des employés est élevée. Le service des RH n'effectue pas d'entrevue de fin d'emploi de ses employés. L'information recueillie au cours des entrevues de fin d'emploi s'ajoutera à celle obtenue à partir des sondages de satisfaction déjà existants.

Recommandations :

- Le service des RH devrait adopter une approche de carte de pointage équilibré qui lui permettrait de faire un suivi de la planification et du rendement. Cette approche assurera l'uniformité avec les autres services et établira un procédé plus officiel de détermination des objectifs annuels et de publication de rapports sur ces objectifs.
- Le service des RH devrait mettre en œuvre ses plans d'élaboration et de mise en place d'un programme de gestion des présences axé sur l'évaluation des besoins. Le service des RH devrait améliorer la précision et l'intégrité de ses données concernant l'assiduité afin de faciliter l'analyse et l'évaluation de tendances officielles dans l'avenir.
- Le service des RH devrait continuer de mener des sondages réguliers sur la satisfaction de tous les employés du conseil scolaire et devrait faire des entrevues de fin d'emploi.

Gestion financière

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

- Les objectifs et le plan annuel des services opérationnels et financiers sont harmonisés avec les objectifs stratégiques du conseil scolaire.
- Le processus budgétaire annuel est efficace et transparent, est communiqué de façon claire et comprend des suggestions de tous les intervenants clés.
- Le budget annuel qui doit être approuvé est manifestement lié aux objectifs et aux priorités approuvées par le conseil scolaire et fournit de l'information utile à tous les intervenants.
- La direction privilégie une démarche à la fois descendante et ascendante en ce qui concerne les prévisions de l'effectif en combinant les renseignements provenant des écoles, les données démographiques d'ensemble, les prévisions pluriannuelles et l'information relative à la planification régionale.

- Le système intégré d'information financière du conseil scolaire fournit en temps opportun des renseignements utiles et précis à la direction et aux intervenants.
- La direction a mis en place des procédures adéquates en matière de gestion de la trésorerie afin de réduire les liquidités oisives au maximum.
- La direction a mis en place des procédures administratives concernant l'utilisation des infrastructures ainsi qu'un barème tarifaire détaillé. La direction améliore actuellement les ententes concernant les finances et la comptabilité du programme d'apprentissage électronique du conseil scolaire.
- La direction a élaboré des procédures d'achat et fait partie d'un consortium d'achat d'énergie.

Le service des finances prépare des rapports financiers mensuels destinés à l'administration principale et au conseil scolaire. Ces rapports provisoires comparent les charges réelles depuis le début de l'exercice au budget et présentent le cumul annuel sous forme de pourcentage du budget. Les rapports fournissent suffisamment de détails sur les écarts entre les dépenses prévues à ce jour et les dépenses réelles. Ils comparent aussi les dépenses réelles à celles de l'année précédente.

Le conseil scolaire a un comité de vérification composé de cinq conseillères ou conseillers scolaires nommés par le comité des finances et de trois membres de la collectivité, nommés pour deux ans en fonction de leur formation et de leur expérience dans le domaine financier. Le conseil scolaire n'a pas de fonction de vérification interne.

Les programmes d'éducation permanente et d'éducation à distance utilisent un système d'inscription électronique. Toutefois, le conseil scolaire n'a pas de système de paiement électronique pour ces programmes.

Le conseil scolaire a mis en place une procédure administrative concernant l'utilisation des cartes de crédit professionnelles. Le conseil scolaire a limité le nombre de cartes de crédit professionnelles en circulation (six). En fonction des résultats d'une étude de rentabilité des cartes d'achat, la direction a décidé de ne pas utiliser cette forme d'achat.

Recommandations :

- La direction et le conseil scolaire devraient mettre en place une fonction de vérification interne. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et les coûts annuels estimatifs de chacune d'elles. L'évaluation proactive des besoins et des coûts par la direction constituerait une première étape utile.

- La direction devrait mettre en place un système de paiement électronique pour ses programmes d'éducation permanente, d'apprentissage électronique et d'utilisation des installations par la collectivité. Pour ce faire, la direction devrait examiner les solutions électroniques actuellement en place dans plusieurs autres conseils scolaires.
- La direction devrait mettre en place une procédure visant à publier les soumissions de plus de 25 000 \$ sur un babillard électronique approprié. Les procédures d'achat déjà mises en place par le conseil scolaire devraient être examinées et mises à jour en conséquence.
- La direction devrait faire l'étude continue des possibilités d'achats conjoints, et procéder à ce genre d'achats, avec d'autres conseils scolaires, les municipalités et les organismes locaux.

Exploitation des écoles et gestion des installations

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

- Les objectifs et le plan annuel du service de gestion des installations cadrent avec les orientations stratégiques du conseil scolaire.
- La direction a mis en place des mécanismes de responsabilisation, qui comprennent les rôles et responsabilités documentés et les titres professionnels appropriés pour les membres de la direction afin de favoriser l'exécution efficace et efficiente des fonctions d'entretien et d'exploitation.
- Le service suit un modèle bien défini d'affectation des concierges qui appuie les pratiques du conseil scolaire en matière de nettoyage.
- Le conseil scolaire a élaboré des procédures appropriées en matière de santé et de sécurité afin de garantir la conformité avec les exigences en matière de santé et de sécurité prévues par la loi.
- La direction a un plan d'immobilisations pluriannuel approuvé.
- Les activités d'entretien et de réfection du conseil scolaire sont fréquemment réévaluées dans le cadre de l'évaluation de chaque école.

Le service utilise une liste de contrôle de la conciergerie qui prévoit un horaire des tâches régulières ainsi qu'une liste de petits travaux d'entretien qui orientent le travail du

personnel de conciergerie. Le service n'a pas de normes écrites officielles concernant la propreté dans les écoles.

La direction a élaboré des lignes directrices officielles relatives à la planification de l'entretien et des immobilisations. Un examen officiel des installations est effectué de façon périodique afin d'élaborer les priorités en ce qui concerne les travaux d'entretien. La direction élabore un plan d'entretien annuel qui porte sur l'entretien préventif, essentiel et reporté, conformément aux normes du conseil scolaire. Il est important de mentionner que le service de gestion des installations a ébauché un questionnaire d'évaluation des projets qui facilitera la planification des priorités.

La direction utilise la base de données ReCAPP pour orienter les priorités annuelles des activités importantes d'entretien et de réfection. La direction croit que la qualité actuelle des données provenant de ReCAPP est adéquate, mais elle note qu'il y a place à une grande amélioration en ce qui concerne l'intégrité des données.

Le service de gestion des installations a élaboré un procédé manuel du suivi de la progression des bons de travail. La direction croit que la nouvelle fonction de gestion de l'entretien (dans le cadre du système de gestion financière récemment amélioré) améliorera le processus grâce à une démarche plus structurée. Le responsable du service de conciergerie vérifie les fournitures de conciergerie lorsqu'il inspecte les salles où sont entreposées les fournitures au cours de ses visites régulières des écoles.

Le service procède à la mise en place de la Dearness Conservation Initiative (initiative de Dearness Conservation), dont l'objectif est d'aider les écoles à conserver leurs ressources, à s'attaquer au changement climatique et à protéger l'environnement. Dans le cadre de cette initiative, le conseil scolaire a commencé à recueillir des données de consommation pour établir une base de référence qui servira aux analyses et à l'élaboration d'un plan de gestion de l'énergie. Le conseil scolaire a aussi mis en place le programme EcoSchools. Ces développements montrent que la direction reconnaît l'importance d'établir un plan officiel de gestion et de conservation de l'énergie. La direction a aussi mis en place de nombreuses autres initiatives en matière de conservation.

Recommandations :

- Le service de gestion des installations devrait poursuivre ses efforts d'harmonisation de sa structure et de ses activités avec l'orientation stratégique du conseil scolaire et améliorer son efficacité et son efficience.
- La direction devrait terminer son plan visant à mettre en place des normes uniformisées en matière d'entretien (particulièrement en ce qui concerne les fournitures et le matériel importants) pour toutes les installations du conseil scolaire. Une fois que les normes seront mises en place, la direction devrait

veiller à ce que les résultats soient surveillés et mesurés, et qu'ils fassent l'objet de rapports chaque année.

- La direction devrait allouer des ressources pour la mise à jour continue des données contenues dans la base de données ReCAPP afin d'assurer l'utilisation efficace des données en ce qui concerne la planification de l'entretien et de la réparation.
- La direction devrait transformer son plan annuel d'entretien et de réparation en un plan pluriannuel, et étendre le financement accordé au soutien de ce plan. Ce nouveau plan permettrait de prévoir clairement les besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années.
- La direction devrait effectuer un examen des coûts et des avantages de la mise en place d'un système automatisé de gestion des bons de travail.
- La direction devrait penser à établir un plan pluriannuel officiel de gestion de l'énergie qui comprendrait des mesures quantifiables et correspondrait à l'orientation stratégique du conseil scolaire. La direction devrait examiner de façon sérieuse la compétence du personnel en matière de soutien au plan et aux exigences actuelles de ces initiatives. Dans le cadre du plan, le conseil scolaire devrait envisager la mise en place d'une technologie centralisée visant à automatiser les pratiques efficaces d'économie d'énergie.
- La direction devrait utiliser les données de consommation des services publics actuellement relevées dans les écoles afin de mieux évaluer et d'analyser les tendances de consommation par installation, sans tenir compte de l'influence des prix. Cette façon de faire permettrait au service de gestion des installations d'établir des données de référence quant à l'utilisation des services publics et aux économies connexes réalisées dans le cadre de l'initiative de Dearness Conservation, du programme EcoSchools et d'autres initiatives en matière de conservation.

1. Contexte et aperçu

1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le conseil scolaire dirige 44 écoles élémentaires et dix écoles secondaires et fournit un programme complet d'enseignement à distance en ligne. Le conseil scolaire compte un effectif de plus de 17 000 élèves.

L'effectif du conseil connaît une lente diminution depuis les dernières années, et on s'attend à ce que la tendance se maintienne au cours des années à venir. L'effectif a diminué d'environ 8,8 % depuis 2002-2003, soit environ 1 640 élèves. Le palier élémentaire compte à lui seul environ 1 555 de ces élèves, soit environ 13 %. Le plan d'immobilisations à long terme du conseil scolaire s'intéresse à la répercussion de cette diminution sur les installations du conseil scolaire ainsi que sur ses programmes et services.

Membres de l'administration principale du conseil scolaire :

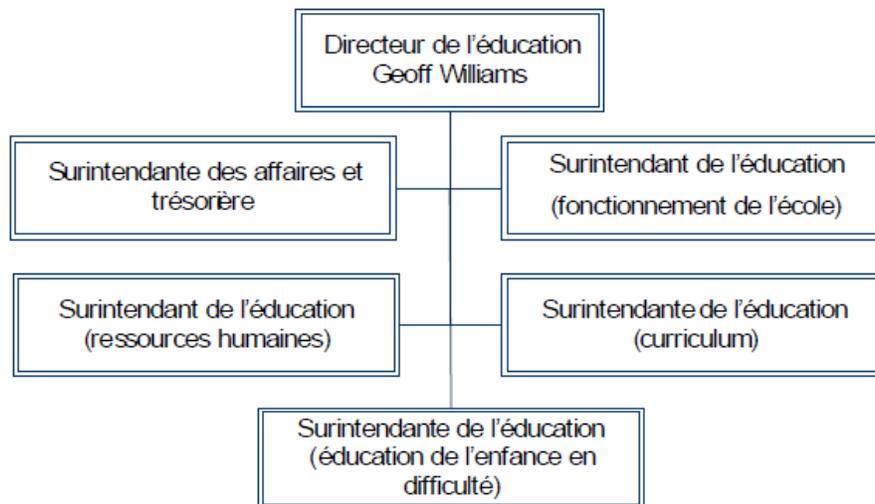


Image 1

1.2 Principales priorités du conseil scolaire

Le conseil scolaire a élaboré sa politique en matière d'orientation stratégique, qui soutient les cinq objectifs stratégiques suivants :

- améliorer le rendement de l'élève dans toutes les activités d'apprentissage, en mettant particulièrement l'accent sur la littératie et la numératie;
- amener les élèves à développer des attitudes positives de civisme;
- attirer et garder un personnel qualifié;

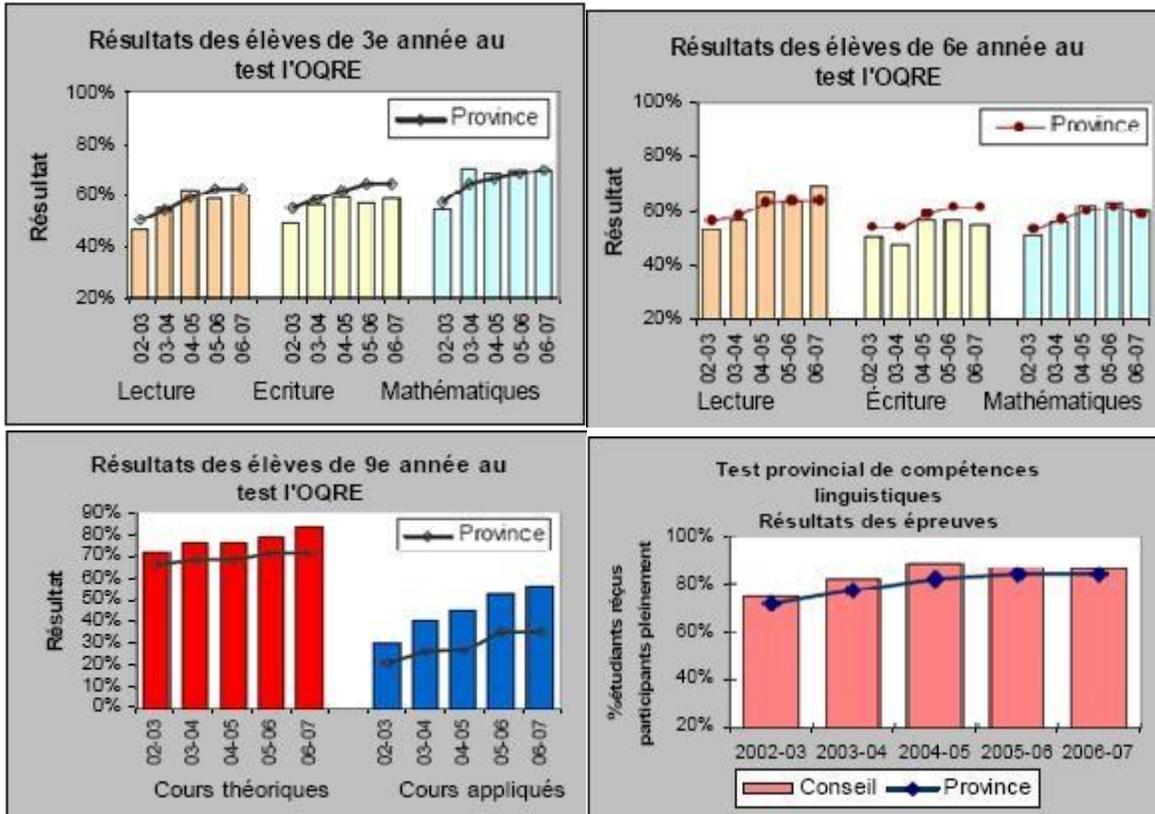
- amener notre collectivité à devenir partenaire de l'éducation publique;
- utiliser les ressources du conseil scolaire de façon efficace et efficiente.

Les détails relatifs à l'élaboration des objectifs et des priorités du conseil scolaire se trouvent à la section 2 du présent rapport.

1.3 Rendement des élèves

Les résultats de rendement des élèves du conseil scolaire se situent constamment au-dessus ou près de la moyenne provinciale, comme le montrent les résultats aux tests de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation de l'Ontario (OQRE). Depuis 2002-2003, les résultats en lecture et en mathématiques des élèves de 3^e année sont plus élevés que la moyenne provinciale, mais les résultats en lecture ont connu une légère baisse en 2005-2006. Les résultats en lecture et en mathématiques des élèves de 6^e année sont plus élevés que la moyenne provinciale, mais les résultats en lecture ont connu une légère baisse en 2005-2006, comme les résultats en mathématiques, cette fois en 2006-2007. Les résultats des élèves de 9^e année sont constamment au-dessus de la moyenne. Le conseil scolaire attribue ces résultats positifs du rendement de l'élève aux efforts mis sur les programmes de littératie et de numératie, qui font tous deux partie des objectifs de système du conseil scolaire.

Les tableaux suivants illustrent les résultats du conseil scolaire obtenus aux tests de l'OQRE et au Test de compétences linguistiques des écoles secondaires de l'Ontario (TPCL) au cours des cinq dernières années.



1.4 Sommaire financier

Le conseil scolaire a atteint un budget équilibré au cours des dernières années. La direction a été en mesure d'atteindre ces résultats sans avoir recours à ses réserves. La réserve du conseil scolaire pour le fonds de caisse prévoit un solde d'environ 1,8 million de dollars au 31 août 2008.

Le conseil scolaire a élaboré un plan d'immobilisations sur dix ans dans lequel se trouve une prévision de ses besoins au cours de cette période et qui tient compte de la diminution de l'effectif. Le conseil scolaire n'accorde aucune Allocation pour les nouvelles places et a prévu ses besoins en immobilisations sur une base réelle. Le conseil scolaire n'a actuellement aucune dette, à l'exception de la dette associée à l'initiative du programme de réfection « Lieux propices à l'apprentissage », qui est entièrement financé par des subventions du Ministère.

Données financières – résumé (Revenus)

Revenus :	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007- 2008
Subventions générales	111 328 507 \$	114 324 414 \$	121 605 463 \$
Impôt local	37 593 951 \$	38 745 001 \$	38 750 508 \$
Revenus du conseil scolaire	1 631 669 \$	1 981 551 \$	2 322 790 \$
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	3 995 767 \$	2 275 699 \$	2 289 307 \$
Total des revenus (annexe 9)	154 549 894 \$	157 326 665 \$	164 968 068 \$

Données financières – résumé (Dépenses)

Dépenses	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007- 2008
Dépenses de fonctionnement	147 774 756 \$	151 704 474 \$	160 853 427 \$
Dépenses d'immobilisations -	4 301 479 \$	6 209 614 \$	4 721 570 \$
Virement à/de la réserve	2 473 659 \$	-587 423 \$	-606 929 \$
Total des dépenses	154 549 894 \$	157 326 665 \$	164 968 068 \$
Excédent (déficit)	0 \$	0 \$	0 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007-2008
Gratifications de retraite	584 608 \$	256 661 \$	256 661 \$
Réserve du fonds de roulement	1 376 968 \$	1 267 540 \$	1 789 472 \$
CSPAAT	300 000 \$	300 000 \$	300 000 \$
Intégration de logiciels	200 000 \$	142 381 \$	42 381 \$
Primes d'assurance	100 000 \$	100 000 \$	100 000 \$
Réussite des élèves et réussite scolaire	835 180 \$	433 890 \$	383 890 \$
Convention collective de base	670 000 \$	978 861 \$	0 \$
Total des réserves (annexe 5)	4 066 756 \$	3 479 333 \$	2 872 404 \$
Réserve pour l'éducation de l'enfance en difficulté	240 927 \$	390 436 \$	41 063 \$
Produit de disposition - établissements scolaires	569 682 \$	593 523 \$	593 523 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007-2008
Total des revenus reportés (annexe 5.1)	810 609 \$	983 959 \$	634 586 \$
Total des réserves et des revenus reportés	4 877 365 \$	4 463 292 \$	3 506 990 \$

1.5 Statistiques clés

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

Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres reels 2002-2003	Prévisions révisées 2007-2008.
EQM de l'école de jour – élémentaire	11 965	10 410
EQM de l'école de jour – secondaire	6 833	6 742
Effectif total de l'école de jour	18 799	17 152

Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-04	2007-2008
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	46%	89%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	81%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	27	27,1
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	45%	100%
Pourc. de classes à années multiples	46%	56%

Personnel

Personnel	2003-04	2007-2008
Enseignantes et enseignants	1 068	1 061
Aides-enseignantes et aides-enseignants	179	195
Autres personnes-ressources pour les élèves	107	102
Personnel administratif de l'école	70	71
Personnel de bureau de l'école	93	85

Personnel	2003-04	2007-2008
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	112	115
Autre personnel hors classe	54	45
Total du personnel	1 683	1 674
Rapport élèves-enseignant	1:18	1:16
Employés EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)¹	90	98
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	81,7%	84,5%

Éducation de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté	2003-04	2007-2008
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	15 578 361 \$	18 928 079 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	16 480 006 \$	18 928 079 \$
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	-901 645 \$	0 \$

Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-04	2007-2008
Capacité totale (places)	23 285	21 548
Utilisation de la capacité	80,7 %	79,6 %
Nombre d'écoles	53	53
Superficie du conseil scolaire (km²)	5 673	5 673
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires	9	9

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

2. Gouvernance et gestion du conseil scolaire – conclusions et recommandations

Le modèle de gouvernance ainsi que le cadre administratif et organisationnel du conseil scolaire contribuent de façon importante à aider les membres du conseil d'administration, le directeur de l'éducation, l'administration principale et les intervenants communautaires à soutenir à la fois les stratégies relatives au « **rendement des élèves** » et l'efficacité des activités du conseil scolaire.

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

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

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

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

Définition et présentation des objectifs et des priorités annuels

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

Processus décisionnels

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

Structure organisationnelle et responsabilisation

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

Mobilisation des intervenants

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

Structure organisationnelle et responsabilisation

Le conseil scolaire a adopté une structure de gouvernance qui définit clairement les rôles et les responsabilités des conseillères et des conseillers scolaires ainsi que des membres de l'administration principale. Les conseillères et conseillers scolaires doivent

élaborer et mettre en place les politiques régissant les propres processus du conseil scolaire. Le conseil scolaire compte un comité des politiques ad hoc officiel qui est en fait un comité particulier du conseil scolaire sur lequel siège une conseillère ou un conseiller scolaire autorisé. Le président du conseil scolaire est un membre d'office de tous les comités du conseil scolaire. Toutes les conseillères et tous les conseillers scolaires peuvent assister aux réunions du comité ad hoc et participer aux discussions, mais le quorum reste entre les mains des conseillères et des conseillers scolaires désignés officiellement par le conseil scolaire, et le privilège de voter est réservé aux conseillères et aux conseillers scolaires désignés ainsi qu'au président du conseil scolaire.

Les conseillères et conseillers scolaires ainsi que le directeur de l'éducation partagent la responsabilité de la mise en œuvre des politiques concernant la relation entre le conseil scolaire et son directeur. Le directeur a la responsabilité d'élaborer et de mettre en œuvre les procédures administratives visant à régler toutes les autres questions. Les conseillères et conseillers scolaires reçoivent des avis du directeur concernant les problèmes avec le personnel.

L'administration principale et le comité de dirigeants du système sont créés par le directeur et servent de forums aux discussions des cadres supérieurs. Ces groupes amènent leurs idées en matière d'élaboration des politiques et conçoivent les procédures administratives. Le directeur et les cadres supérieurs, qui agissent par intérim au nom du directeur, donnent les instructions aux services centraux (p. ex., les services des RH, de la comptabilité, de l'éducation de l'enfance en difficulté et du curriculum) et aux directrices et aux directeurs d'école. Les directrices et directeurs d'école, à leur tour, doivent transmettre ces instructions à leur personnel. Les directrices et directeurs d'école doivent aussi informer le conseil de leur école, qui les conseille leur tour.

Le site Web du conseil scolaire présente une description détaillée de la structure de gouvernance du conseil scolaire, y compris la répartition des tâches, des rôles et des responsabilités, le processus de développement des politiques ainsi que la mission et les objectifs du conseil scolaire sous forme de politiques. Tous les membres du personnel comprennent bien ces politiques.

Les politiques du conseil scolaire rendent obligatoire l'examen annuel de toutes les politiques en vigueur. Toutefois, la direction a indiqué que dans la pratique, certaines politiques sont mises à jour uniquement lorsque nécessaire. Il faut également noter que la plupart des politiques ne font pas mention de la date du dernier examen.

Le conseil scolaire compte plus de 140 procédures que l'on peut trouver sur son site Web. Certaines de ces procédures font mention d'une date d'examen ou de révision. La majeure partie des procédures n'ont pas de date de mise en œuvre, date qui serait une

référence utile aux conseillères et aux conseillers scolaires et à la direction, surtout si on y ajoute une date d'examen ou de révision.

Les relations de travail entre les conseillères et conseillers scolaires et les cadres supérieurs sont positives. Au moment de l'examen, le directeur a annoncé son intention de prendre sa retraite d'ici la fin de l'année scolaire. L'administration principale a déjà organisé le transfert en douceur des pouvoirs du directeur, et le président du conseil scolaire est certain de trouver un successeur convenable au directeur actuellement en poste.

Il est à noter que le conseil scolaire tient deux réunions mensuelles. Cette façon de faire a contribué à l'amélioration de la prise de décision par les conseillères et conseillers scolaires. Ces derniers ont ainsi tout le temps nécessaire pour étudier les nouveaux problèmes avant que les recommandations finales ne soient présentées et approuvées.

Un des mécanismes clés du conseil scolaire visant à assurer la responsabilisation est le processus d'évaluation annuel du directeur, fondé sur la politique détaillée « Director of Education Job Description » (description du poste de directeur de l'éducation). Ce processus est complété par le comité d'examen et d'autoévaluation du conseil scolaire, composé du conseil scolaire et du directeur de l'éducation qui forment un comité d'ensemble. Chaque année, le comité se rencontre pour :

- examiner les activités entreprises par le conseil scolaire durant les douze mois précédents;
- examiner les réussites du conseil scolaire dans l'atteinte de son rôle défini et dans l'élaboration et le maintien de relations efficaces entre le conseil scolaire et le directeur.

L'organisation de l'administration principale du conseil scolaire semble être bien établie et fonctionner de façon efficace. Les rôles et responsabilités de l'administration principale se trouvent sur le site Web du conseil scolaire.

Même s'il n'existe aucun organigramme officiel sur le site Web du conseil scolaire, ce dernier fournit une description détaillée des rôles et des responsabilités des membres de la haute direction et du personnel clé des services.

Définition et présentation des objectifs et des priorités annuels

Les activités du conseil scolaire sont guidées par sa politique en matière de mission, d'objectifs et de principes. La haute direction élabore un plan annuel du système fondé sur la procédure administrative de planification du système, qui comporte les éléments ci-dessous :

- La mission et les objectifs du conseil scolaire fournissent une orientation globale à la planification du système.
- Le processus de planification considère toute priorité générale signalée par le conseil scolaire.
- Le processus de planification fournit aux membres des groupes d'intervenants suffisamment d'occasions de contribuer et de participer de façon significative.
- Des processus formels sont mis en place chaque année pour permettre au système et aux écoles d'élaborer, de réviser et d'étendre le plan du système qui détermine les priorités, les plans d'action, les résultats, les mesures, les stratégies et les échéances des tâches.

En 2006, la direction a décidé de participer à une initiative pilote visant à élaborer une approche de carte de pointage équilibré en matière de planification stratégique et de mesure du rendement. Cette décision a été prise en partie pour répondre à des problèmes concernant le processus d'examen de l'adaptation et la demande accrue pour une meilleure responsabilisation. Le conseil scolaire a engagé des experts-conseils externes qui avaient comme tâche de créer un ensemble de cartes de pointage équilibré, mesurables et faciles à communiquer. La direction a ensuite établi un ensemble d'indicateurs et d'objectifs de rendement clés liés aux objectifs du système élaborés par le conseil scolaire et fondés sur le mandat provincial et l'examen du rendement des années précédentes. Le conseil scolaire a établi un ensemble de cinq objectifs du système suivant :

- améliorer le rendement de l'élève dans toutes les activités d'apprentissage, en mettant particulièrement l'accent sur la littératie et la numératie;
- amener les élèves à développer des attitudes positives de civisme;
- attirer et maintenir le personnel qualifié en poste;
- amener notre collectivité à devenir partenaire de l'éducation publique;
- utiliser les ressources du conseil scolaire de façon efficace et efficiente.

Les services du conseil scolaire ont chacun créé leur propre carte de pointage équilibré, liée à la carte de pointage stratégique du système. Au moment de l'examen, le progrès en matière d'élaboration et de mise en place de l'approche de la carte de pointage équilibré était différent d'un service à l'autre. Le conseil scolaire reconnaît que l'approche de la carte de pointage équilibré doit être peaufinée avant de devenir un outil de planification stratégique.

Le rendement des objectifs du système cités ci-dessus est communiqué grâce au rapport annuel du directeur, aux rapports d'information que le directeur effectuait aux réunions régulières du conseil scolaire, aux mises à jour effectuées par les services de gestion, aux bulletins d'information des écoles et au site Web du conseil scolaire.

Mobilisation des intervenants

Le conseil scolaire a démontré qu'il administre ses responsabilités de façon constante, ouverte et transparente, tant directement que par l'entremise de ses comités. Différentes voies de communication, comme les services d'inscription aux mises à jour, l'affichage sur le site Web et les bulletins d'information, assurent la participation des intervenants tout au long de l'année. L'élaboration de l'énoncé de mission et la participation du public à l'examen de l'aménagement en sont des exemples. Le site Web du conseil scolaire présente aussi une liste officielle des procédures administratives décrivant les lignes directrices de la communication avec les parents, le personnel, les groupes et d'autres organismes externes.

La mise en place et l'examen périodique des politiques du conseil scolaire constituent un autre domaine où l'on cherche à obtenir les commentaires des intervenants internes et externes. Le conseil scolaire a prévu un processus de consultation pour l'élaboration des politiques. En particulier, lorsqu'il est nécessaire d'effectuer une consultation à propos d'une politique, tous les intervenants susceptibles de contribuer à la politique ou sur qui celle-ci pourrait avoir un effet participent à la consultation.

Processus décisionnel

Le conseil scolaire a établi une politique officielle visant à fournir des lignes directrices générales pour assurer le fonctionnement efficace du conseil scolaire ainsi qu'un cadre visant à uniformiser les décisions prises par le directeur et le personnel.

Les bonnes relations de travail entre le directeur et les conseillères et conseillers scolaires contribuent à l'efficacité du processus décisionnel et à celui de définition des ordres du jour. Les conseillères et conseillers scolaires élaborent un plan annuel visant à établir les questions à traiter. Le directeur de l'éducation peut ajouter des questions particulières à l'ordre du jour déterminé par les conseillères et conseillers scolaires en présentant ces questions au président et au vice-président.

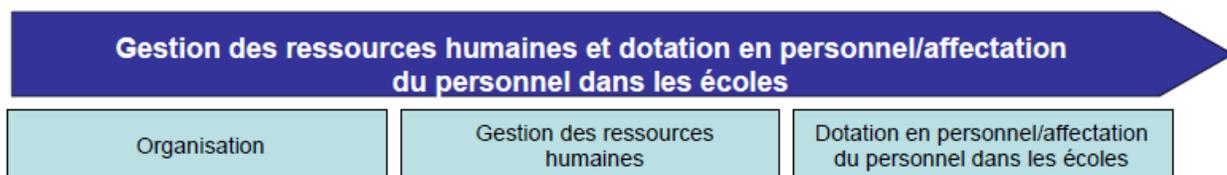
Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait se conformer davantage à l'exigence en matière d'examen annuel des politiques afin que toutes les politiques restent pertinentes. Le conseil scolaire pourrait changer son cycle d'examen actuel, basé sur le petit nombre de politiques et sur la nature de chacune. Le conseil scolaire devrait aussi préciser la date à laquelle le dernier examen ou révision a eu lieu pour

chacune des politiques afin de démontrer la conformité à l'exigence. La direction devrait étendre ces pratiques à ses procédures.

- La direction devrait poursuivre et terminer l'élaboration de l'approche de la carte de pointage équilibré en matière de planification stratégique et de mesure du rendement. Tous les services devraient élaborer et mettre en place des cartes de pointage équilibré liées à celle du système.

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



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

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

3.1 Organisation

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

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

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

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

Définition et présentation annuelle des objectifs et des priorités

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

Structure organisationnelle et responsabilisation

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

Surveillance et communication des politiques

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

Élaboration et présentation des objectifs et des priorités annuels

Le service des RH a pour mission de promouvoir un milieu de travail axé sur l'équité et l'intégrité. Cette approche permet d'attirer, de former et de retenir du personnel qualifié, en lui fournissant du perfectionnement professionnel et un service de soutien sur demande et confidentiel. L'approche de la direction en matière d'élaboration des priorités du service s'harmonise avec les objectifs stratégiques du conseil scolaire, les programmes du Ministère et les plans particuliers d'amélioration du personnel. Le service des RH a élaboré un plan annuel de haut niveau, basé sur les objectifs du système, les discussions avec le personnel à propos des projets proposés et les exigences du Ministère. L'élaboration des plans du service tient compte des suggestions pertinentes provenant des sondages de satisfaction menés auprès des

employés. La direction a souligné que le progrès dans la mise en place du plan annuel fait l'objet d'un suivi dans les réunions mensuelles du personnel et par rapport à plusieurs indicateurs de rendement créés pour des projets précis.

Le service des RH n'a pas encore mis en œuvre l'approche de la carte de pointage équilibré que les autres services du conseil scolaire ont adoptée. Le service des RH devrait adopter l'approche de la carte de pointage équilibré en matière de planification et de suivi du rendement afin d'assurer l'uniformité avec les autres services et d'établir un processus plus officiel concernant l'élaboration des objectifs annuels et la production de rapports concernant ces derniers.

Structure organisationnelle et responsabilisation

Le service relève de la surintendante ou du surintendant des ressources humaines. Les rôles et responsabilités des cadres supérieurs sont clairement déterminés et comportent des lignes directrices claires concernant la production de rapports internes.

Les fonctions suivantes relèvent du service :

- la négociation et la gestion des conventions collectives;
- la gestion des avantages sociaux;
- la gestion des présences;
- l'évaluation du rendement des enseignantes et des enseignants;
- l'entretien des dossiers des employés;
- la promotion de la directrice ou du directeur et de la directrice adjointe ou du directeur adjoint;
- la dotation en personnel;
- la paie.

Le service des RH fournit des renseignements détaillés concernant son personnel et ses responsabilités principales sur le site Web du conseil scolaire. Le personnel du service a des titres professionnels appropriés.

Surveillance et communication des politiques

Les procédures administratives détaillées du service des RH sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. La direction a signalé que l'examen général des procédures a été commencé il y a deux ans.

Le service n'a pas de processus officiel de surveillance du respect des procédures. Toutefois, la direction s'assure que les directrices et directeurs d'école sont mis au courant des nouvelles procédures et des changements concernant les procédures existantes par l'entremise de mises à jour et de mémos envoyés régulièrement par courriel.

Les activités de perfectionnement du personnel du service utilisent une variété d'approches, comme les séances de formation, le matériel de référence (les manuels) et les journées d'orientation. Bon nombre de ces activités facilitent la sensibilisation concernant les politiques et procédures du service des RH relevant du conseil scolaire ainsi que leur compréhension. Voici quelques-unes des activités de perfectionnement auxquelles le personnel a récemment participé :

- pour les enseignantes et enseignants suppléants, un manuel créé à partir de la contribution des syndicats et des directrices et des directeurs d'écoles sera publié d'ici peu;
- pour les directrices et directeurs d'écoles, de la formation sur la surveillance et le mentorat, la résolution des différends et le processus d'évaluation du rendement des enseignantes et des enseignants;
- pour les enseignantes et enseignants nouvellement recrutés, une journée d'orientation et des séances de formation d'une demijournée abordant différentes questions;
- pour le personnel non enseignant, de la formation sur les compétences non techniques;
- pour le personnel de soutien, de la formation informelle, comme des séances de table ronde visant à faciliter le partage de pratiques exemplaires. Le service des RH a créé un manuel de référence pour les bureaux des écoles destiné au personnel de soutien et aux directrices et directeurs d'école nouvellement en poste.

Recommandation :

- Le service des RH devrait adopter une approche de carte de pointage équilibré qui lui permettrait de faire le suivi de la planification et du rendement. Cette approche assurera l'uniformité avec les autres services et établira un procédé plus officiel de détermination des objectifs annuels et de publication de rapports sur ces objectifs.

3.2 Gestion des ressources humaines

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

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

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

Processus et programmes de gestion des présences

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

Relations de travail

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

Recrutement du personnel

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

Gestion des données sur les ressources humaines et la paie

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

Processus d'évaluation du rendement des employés

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

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

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

Suivi de la satisfaction du personnel

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

Processus et programmes de gestion des présences

Le conseil scolaire n'a pas établi de programme officiel de gestion des présences pour tout le personnel, mais la direction a souligné qu'elle travaillera sous peu à l'élaboration dudit programme. Les processus actuels de gestion des présences du conseil scolaire sont appuyés par une procédure administrative officielle qui est affichée sur le site Web du conseil scolaire.

Le conseil scolaire a engagé un consultant qui a pour mandat d'effectuer un processus d'évaluation des besoins dans le cadre du programme prévu de gestion des présences. La direction a souligné que les résultats de l'évaluation détermineront les écarts entre les différents processus actuels de gestion des présences, fourniront des recommandations visant l'amélioration et établiront une ligne directrice pour calculer les coûts liés aux politiques de gestion des présences. De plus, le service a mené des groupes de discussion dont le but était de recueillir les opinions du personnel sur les activités actuelles de gestion des présences. Le conseil scolaire attend les recommandations du consultant qui lui permettront de concevoir et de mettre en place le programme prévu de gestion des présences. La direction a souligné qu'elle cherchera à obtenir de la part des syndicats des suggestions appropriées concernant l'élaboration du programme.

Le conseil scolaire ne possède pas de données en quantité suffisante pour effectuer le suivi de l'assiduité et établir un point de référence qui permettrait de la comparer avec celle d'autres conseils. Le système de surveillance de l'assiduité du conseil scolaire (Smart Find Express) permet la surveillance des données d'assiduité, mais certains problèmes concernant l'intégrité des données sont apparus en raison du codage non uniforme des raisons d'absence. Des données précises relatives à l'assiduité et obtenues en temps opportun permettront à la direction de mieux surveiller ses politiques en matière de gestion des présences à l'aide de paramètres mesurables.

Le conseil scolaire a aussi élaboré des procédures administratives et une trousse de retour au travail. Le service a souligné qu'il s'agit d'un processus efficace et bien en place. Aucun membre du personnel n'a été désigné pour surveiller le programme.

Relations de travail

La communication ouverte et positive avec les syndicats peut être attribuée aux pratiques formelles et informelles utilisées lors des discussions avec eux. Le conseil scolaire garantit une démarche proactive de règlement des problèmes. De cette façon, seulement un petit nombre de griefs se rendent en arbitrage. Au moment de l'examen, cinq griefs n'avaient pas été réglés.

Le conseil scolaire comprend un comité de relations employé-employeur dont le but est de régler de graves problèmes liés au travail. Pour la négociation des conventions collectives, le conseil scolaire désigne des équipes représentant différents groupes du personnel.

Recrutement du personnel

Le service des RH a élaboré et consigné des procédures détaillées d'embauche et de recrutement du personnel. Le service évalue ses processus de recrutement et cherche à y apporter des améliorations de façon continue. Par exemple, le service a mis en place le site Web « Apply to Education », qu'il utilise pour effectuer la majeure partie de ses activités de recrutement. Ce site Web est en fait un babillard d'emplois grâce auquel les candidats ont accès à plus de 185 conseils scolaires canadiens et 300 employeurs privés. Le recrutement est un processus continu, et c'est pourquoi le conseil scolaire a aussi mis en place des équipes de recrutement formées de directrices et de directeurs ainsi que d'enseignantes et d'enseignants qui travaillent avec les cinq facultés d'éducation. Le conseil scolaire recrute le personnel non enseignant en fonction des besoins du moment.

Le recrutement des enseignantes et des enseignants de français et de technologie représente encore un défi pour le conseil scolaire. Ce problème démontre la pénurie généralisée de ce type de personnel enseignant spécialisé dans la province. Il est à noter que le conseil scolaire reçoit de nombreuses candidatures spontanées venant de la collectivité, puisque les gens savent que le conseil scolaire engage des employés de la collectivité lorsque c'est possible.

Le conseil scolaire reconnaît aussi le besoin en matière de planification de la relève, et il a discuté avec les autres conseils de la pénurie de directrices et de directeurs ainsi que de directrices adjointes et de directeurs adjoints.

Le service des RH a mis en place des programmes de mentorat et de perfectionnement pour tous les nouveaux employés, dont le Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE) que soutient le Ministère.

Gestion des données sur les ressources humaines et la paie

Le service de traitement de la paie relève du service des RH. Le service de la paie a mis en place un système de paie et de RH intégré, et des mécanismes de contrôle appropriés, comme la vérification de l'information et les formulaires de demande de modification de la paie, assurent l'intégrité des données concernant le personnel et la paie. Le service projette l'amélioration des contrôles déjà en place en ajoutant une coordonnatrice ou un coordonnateur attitré aux données du système intégré (iSYS) et deux employés affectés au service de la paie.

Le système de renseignements des RH permet à la direction de surveiller systématiquement les données concernant les qualifications et l'expérience des enseignantes et des enseignants, afin que les RH puissent mettre à jour leur dossier à mesure qu'ils reçoivent de nouveaux renseignements. Deux employés sont affectés à la surveillance et à la mise à jour des renseignements de classification, par l'entremise de téléchargements réguliers de la base de données de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario.

Les enseignantes et enseignants doivent fournir une copie de leur Lettre d'évaluation du Conseil Ontarien d'Évaluation des Qualifications lors de leur embauche, en plus de leur Attestation d'évaluation pour une demande de réévaluation de poste à l'intérieur du délai précisé par le conseil scolaire. Le service surveille les données enregistrées dans les bases de données de la paie et des finances et effectue un rapprochement des données avec celles du service des finances. Ces mesures permettent à la direction de s'assurer avec plus de certitude que les qualifications et l'expérience de l'enseignante ou de l'enseignant, qui font partie des critères servant à déterminer la subvention reçue du Ministère, sont déclarés avec exactitude.

Processus d'évaluation du rendement des employés

Le conseil scolaire a élaboré des processus d'évaluation du rendement pour tout le personnel. Ces processus sont appuyés par une procédure administrative officielle affichée sur le site Web du conseil scolaire. Le conseil scolaire a séparé ses procédures d'évaluation du rendement de son personnel en deux catégories : une pour les enseignantes et enseignants et une autre pour le personnel non enseignant.

- Pour le personnel enseignant, le conseil scolaire a suivi les exigences du Ministère en vertu du Processus révisé d'évaluation du rendement du personnel enseignant chevronné, entré en vigueur en avril 2007.
- Pour le personnel non enseignant, le conseil scolaire a élaboré sa propre démarche pour l'évaluation du rendement du personnel, connue sous le nom de « Growth and Direction Module » (module de croissance et d'orientation).

Le module de croissance et d'orientation comprend les étapes suivantes du processus d'évaluation du rendement :

- le perfectionnement dirigé est un processus pour les employés en période d'essai;
- la définition d'objectifs personnels est un processus pour les employés qui ont terminé avec succès l'étape du perfectionnement dirigé. Chaque employé doit se fixer deux objectifs chaque année : le premier doit être lié aux objectifs du système et l'autre peut être un objectif personnel ou lié aux objectifs du système;
- la surveillance dirigée est un processus pour les employés qui doivent suivre le perfectionnement dirigé. Ce processus est mis en place grâce à des unités de négociation. Selon le rapport de surveillance dirigée, l'employé devra établir ses objectifs personnels ou suivre un protocole pour les employés à risque;
- le processus pour les employés à risque est un processus destiné aux employés qui n'ont pas terminé avec succès l'étape de la surveillance dirigée. Il est mis en place grâce à des unités de négociation. Durant ce processus, on fournit à l'employé des occasions de s'améliorer ainsi qu'un plan d'action. À la fin du processus, l'employé peut être renvoyé à l'étape de la surveillance dirigée ou dûment congédié.

Les procédures mentionnées ci-dessus sont clairement documentées sur le site intranet du conseil scolaire, qui sert aussi à communiquer ces procédures aux employés. L'intranet présente une tribune qui contient le document de travail, les modèles et des renseignements connexes. Une copie de certains renseignements se trouve dans la tribune, en plus des objectifs du système et des exemples d'objectifs que peuvent choisir les membres du personnel, dans les lignes directrices sous le titre *First Class Conference for Growth and Direction*.

Le service surveille la conformité au cycle d'évaluation du rendement déjà en place. La direction fait état d'une bonne conformité du personnel enseignant au palier élémentaire et environ 50 p. 100 de conformité au palier secondaire.

Le service des RH n'a pas de politique ou de procédure officielle concernant les mesures disciplinaires. Les problèmes de comportement sont habituellement réglés par les directrices et directeurs d'école, bien que la direction ait noté que seul un petit nombre de cas a été signalé. Le conseil scolaire a des normes officielles permettant aux directrices et aux directeurs d'école d'effectuer une évaluation supplémentaire s'ils jugent qu'elle est nécessaire.

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Le service des RH a établi des processus de vérification continue du rendement de son fournisseur d'avantages sociaux et de surveillance du respect des conditions de ses régimes. Le service a mis en place des procédures pour faire en sorte que les régimes d'avantages sociaux soient gérés de manière à réduire les coûts qu'assume le conseil. Le service engage des experts-conseils ou des agents externes afin de l'aider dans cette démarche.

De plus, le service effectue une analyse statistique périodique des données concernant les avantages sociaux. Cette analyse est effectuée grâce à l'aide et à l'information apportées par les experts-conseils en avantages sociaux du conseil scolaire.

Suivi de la satisfaction du personnel

Le service des RH évalue la satisfaction des employés après chaque journée pédagogique ou atelier afin d'en mesurer l'efficacité, de favoriser l'amélioration continue et de recueillir des commentaires sur les sujets à aborder dans le cadre des prochaines activités pédagogiques. Le conseil scolaire a mené un sondage en ligne sur la satisfaction des employés en 2007. Le sondage a été utilisé pour établir des données de référence et pour déterminer les secteurs pour lesquels la satisfaction des employés est élevée. Le service des RH n'effectue pas d'entrevues de fin d'emploi. L'information provenant des entrevues de fin d'emploi aiderait à compléter l'information obtenue grâce aux sondages déjà existants sur la satisfaction.

Recommandations :

- Le service des RH devrait mettre en œuvre ses plans d'élaboration et de mise en place d'un programme de gestion des présences axé sur l'évaluation des besoins. Le service des RH devrait améliorer la précision et l'intégrité de ses données concernant l'assiduité afin de faciliter l'analyse et l'évaluation des tendances officielles dans l'avenir.
- Le service des RH devrait continuer de mener des sondages réguliers sur la satisfaction de tous les employés du conseil scolaire et devrait faire des entrevues de fin d'emploi.

3.3 Dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles

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

- évaluer si des processus précis et efficaces sont en place pour prévoir et planifier les besoins en personnel dans le but d'appuyer les stratégies visant le rendement des élèves;

- s'assurer qu'il existe des processus d'affectation optimale du personnel soutenus par un système efficace de gestion de l'assiduité;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

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

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

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

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

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

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

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

Le service est chargé de la planification annuelle et de l'affectation du personnel qui font toutes deux partie du processus budgétaire, et consolide les prévisions des besoins en personnel de chacune des écoles, préparées par les directrices et directeurs. Le service travaille étroitement avec le personnel des finances et les directrices et directeurs d'écoles afin de déterminer la distribution du personnel enseignant et de soutien dans les écoles.

Le service des RH a établi des procédures détaillées qui régissent la détermination des besoins globaux en personnel et l'affectation de ce dernier. Comme dans d'autres conseils scolaires de district, la distribution du personnel enseignant du conseil scolaire est principalement basée sur une formule et tient compte de facteurs comme les prévisions de recrutement, les exigences en matière d'effectif des classes et les besoins particuliers des élèves. Ces prévisions sont détaillées et comprennent une répartition par école, niveau et mois.

Il est à noter que les dépenses totales du conseil scolaire en matière d'éducation de l'enfance en difficulté correspondent au financement disponible. La surintendante de l'éducation de l'enfance en difficulté s'assure que l'affectation du personnel est conforme au financement disponible en travaillant en étroite collaboration avec le service des finances. Il existe aussi un processus officiel d'affectation des aides-enseignantes et des aides-enseignants grâce auquel le surintendant de l'éducation rencontre les directrices et directeurs d'école dans le but d'élaborer un tableau d'affectation par école pour chacun des élèves qui requiert une aide-enseignante ou un aide-enseignant. Le tableau fournit une vue d'ensemble de l'affectation des aides-enseignantes et des aides-enseignants dans chacune des écoles et permet d'effectuer des ajustements de l'affectation actuelle lorsque de nouvelles exigences en matière de besoins particuliers font leur apparition. De plus, cet outil facilite la surveillance continue de l'affectation des aides-enseignantes et des aides-enseignants. Par exemple, si un élève ayant des besoins particuliers change de conseil, le poste d'aide-enseignante ou d'aide-enseignant est aboli. Cette démarche prudente s'harmonise avec les conventions collectives et est appuyée par les syndicats. Grâce à cette démarche de dotation en personnel pour l'éducation de l'enfance en difficulté, le conseil scolaire a établi un petit fonds de réserve destiné à l'éducation de l'enfance en difficulté.

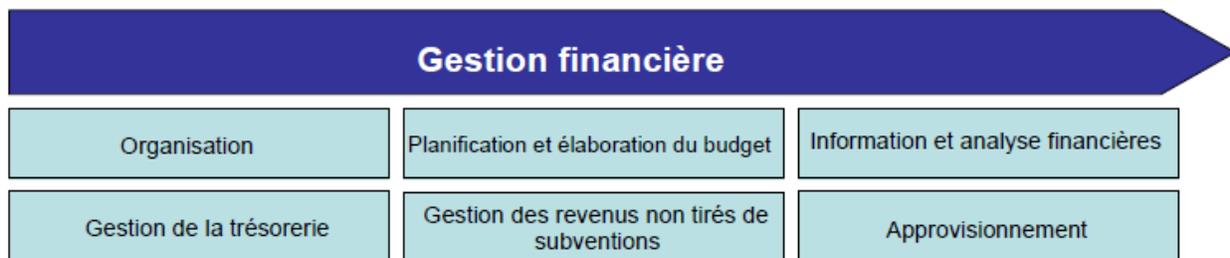
Surveillance de l'affectation du personnel et présentation de rapports à cet égard

Le service a mis en place des procédures de surveillance de l'affectation des enseignantes et des enseignants. Les services des RH et des finances travaillent en étroite collaboration afin d'assurer que la dotation du personnel est conforme aux prévisions des effectifs, au financement et aux besoins particuliers des élèves. Au cours de l'année scolaire, le service effectue des comparaisons périodiques des plans originaux approuvés d'affectation du personnel et du budget avec l'affectation réelle.

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

Afin d'assurer l'utilisation efficace des ressources, le service compare périodiquement les coûts liés au personnel enseignant et au personnel de soutien avec ceux de conseils semblables. La direction croit que les résultats de l'analyse comparative ont démontré que les indemnités et frais du conseil scolaire correspondent à ceux de conseils comparables. Cette information est utilisée pour éclairer la prise de décisions en matière budgétaire.

4. Gestion financière - conclusions et recommandations



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

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

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

4.1 Organisation des finances

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

- déterminer si des politiques et des méthodes sont en place pour appuyer les principales fonctions et activités financières ainsi que les priorités opérationnelles nécessaires et si elles sont conformes aux objectifs de rendement des élèves;
- déterminer si le service des finances appuie l'ensemble des objectifs, des priorités et des mesures de reddition de comptes établis par le conseil scolaire;
- évaluer l'efficacité et l'efficacé de la structure du service et le soutien qu'il apporte sur le plan des rôles et des responsabilités des principales fonctions, activités et pratiques;

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

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

Élaboration et présentation des objectifs et des priorités annuels

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

Structure organisationnelle et responsabilisation

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

Surveillance et communication des politiques

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

Structure organisationnelle et responsabilisation

La fonction de gestion financière relève du service des finances et des achats du conseil scolaire (le service des finances), qui fait partie du service opérationnel et financier du conseil scolaire. Le service des finances est chargé des opérations bancaires, des comptes créditeurs et des comptes débiteurs. Le service des achats fait aussi partie du service des finances du conseil scolaire et est chargé de l'approvisionnement qui servira aux écoles, au curriculum, à l'éducation de l'enfance en difficulté, aux installations, aux services et à l'entretien.

Le service des finances est chargé d'élaborer et de surveiller le processus budgétaire annuel du conseil scolaire, en collaboration avec le service des RH.

Les rôles et les responsabilités sont clairement établis et bien documentés, y compris la répartition des tâches, et bien compris par le personnel du service. Le conseil scolaire fournit sur son site Web l'information concernant la structure organisationnelle du service et le personnel clé.

L'agente ou l'agent des finances et de gestion des installations est chargé de faire la liaison avec le service de gestion des installations, qui fait aussi partie du service opérationnel et financier du conseil scolaire.

Tous les membres de la haute direction des finances possèdent des titres professionnels appropriés.

Élaboration et présentation des objectifs et des priorités annuels

Voici l'énoncé de mission officiel élaboré par le service des finances : « fournir un service efficace en temps opportun ainsi que des données qui permettront à d'autres de prendre des décisions efficaces » [traduction].

Pour l'exercice financier 2007-2008, le service des finances a mis en place un nouveau processus d'établissement des objectifs. Ce processus facilitera l'élaboration d'un plan d'action et fournira un mécanisme d'évaluation régulière et constante du rendement du service en fonction de ses objectifs. Voici quelques-unes des activités du processus :

- une concentration sur l'établissement des priorités plutôt que des objectifs, afin de tenir compte de l'évolution constante de nombreux projets et initiatives;
- la participation de toutes les directrices et de tous les directeurs selon leurs objectifs personnels, ceux de leur service et ceux du conseil scolaire;
- un processus de réévaluation des priorités sur une base mensuelle et d'attribution d'un niveau d'importance;
- la publication mensuelle d'un document prioritaire à tous les membres du personnel durant la réunion mensuelle du service des finances;
- une réflexion mensuelle des directrices et des directeurs sur l'état des priorités;
- l'attribution d'une responsabilité à la direction pour chacune des priorités;
- des rapports réguliers à la surintendante des affaires sur la situation des priorités annuelles.

Le service des finances élabore des priorités annuelles harmonisées aux objectifs du système. Le document contenant les priorités annuelles présente la description du processus de réussite, la directrice ou le directeur responsable, les autres membres du personnel participant, le niveau de priorité attribué et une réflexion sur le progrès.

Le service des finances invite le personnel du conseil scolaire à participer à l'élaboration de ses priorités stratégiques. Le processus d'élaboration comprend des réunions internes mensuelles visant à solliciter la participation du personnel et à surveiller le progrès durant la période de planification.

Surveillance et communication des politiques

Le service des finances a élaboré des procédures administratives détaillées visant à soutenir ses fonctions. On peut consulter ces procédures sur le site Web du conseil scolaire. Le service des finances ne possède pas de cycle de révision des procédures. Toutefois, la direction a souligné que toutes les procédures administratives sont mises à jour de façon continue afin de tenir compte des modifications et des ajouts exigés par le Ministère ou le conseil scolaire. Chaque année, les membres du service discutent des modifications et des ajouts à faire aux procédures, et toute modification importante est communiquée aux directrices et aux directeurs ainsi qu'au personnel par l'entremise de l'intranet du conseil scolaire ou d'un courriel. Les membres du conseil des directrices et des directeurs discutent des changements importants à effectuer dans les procédures administratives du service des finances. Les changements mineurs sont habituellement communiqués par les secrétaires des écoles.

4.2 Planification et élaboration du budget

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

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

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

Processus d'établissement annuel du budget

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

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

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

Détermination des risques et des stratégies d'atténuation

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

Processus d'établissement annuel du budget

Le processus annuel de budgétisation est transparent, est clairement communiqué et incorpore les observations de tous les principaux intervenants. La procédure administrative d'élaboration et de mise en œuvre du budget du conseil scolaire donne un aperçu du processus et des échéances du budget annuel. De plus, le conseil scolaire a publié le document intitulé « Understanding the Budget Process » (comprendre le processus budgétaire) sur son site Web. Le service des finances a aussi élaboré une échéance de processus budgétaire de 24 mois visant à permettre une planification budgétaire et financière à plus long terme.

Chaque année au mois de janvier, le service des finances lance le processus de planification budgétaire en consultant l'administration principale et en élaborant des hypothèses financières, y compris les prévisions d'effectifs. Dans le cadre du processus d'élaboration budgétaire, le service anime un atelier et des discussions sur le budget avec les directrices et directeurs d'école afin d'obtenir leur avis. Le service des finances travaille en collaboration avec chaque service pour élaborer le budget de chacun en fonction des budgets et des redressements passés. Chaque service a accès aux budgets des autres services, ce qui permet une transparence dans tout le processus de planification budgétaire.

Le conseil scolaire a mis sur pied le comité des finances, composé de toutes les conseillères et de tous les conseillers scolaires du conseil scolaire et chargé, entre autres choses, de la surveillance du processus budgétaire. Le comité des finances examine les prévisions budgétaires contenues dans le budget annuel avant que ce dernier ne soit présenté au conseil scolaire pour approbation.

Le service des finances élabore un budget pour tout le système en fonction de toutes les suggestions provenant des différents services. En attendant la confirmation des recettes du conseil scolaire ainsi que la publication de la Subvention pour les besoins des élèves, le comité des finances examine le budget provisoire. Après le dépôt de la version provisoire du budget au comité des finances, le conseil scolaire communique les résultats du processus budgétaire au grand public par l'entremise de la tenue d'assemblées publiques.

Chaque année en juin, la version provisoire du budget est présentée aux conseillères et aux conseillers scolaires pour approbation. Il est à noter que le service des finances a élaboré un modèle d'établissement des coûts des programmes pour fournir aux membres un document de planification budgétaire qui démontre clairement la façon dont les dépenses du conseil scolaire sont harmonisées à ses objectifs. Le rapport d'établissement des coûts des programmes fournit un résumé détaillé des prévisions budgétaires des recettes et des dépenses du conseil scolaire par programme, y compris le calendrier du Ministère, la description des subventions, une description détaillée, les résultats réels des deux années précédentes et les prévisions budgétaires révisées pour l'année budgétaire. La direction a souligné que la prochaine étape de l'élaboration du modèle d'établissement des coûts des programmes contiendra les dépenses réelles liées au programme d'établissement des coûts.

Pour le processus de planification budgétaire, le service des finances a élaboré un calendrier de la continuité des recettes afin de justifier toutes les modifications requises relatives aux recettes. Le calendrier fournit les prévisions budgétaires précédentes, les prévisions budgétaires en fonction de l'accroissement des recettes, ainsi que les répercussions totales des accroissements pour l'année budgétaire. Le service des

finances prépare aussi régulièrement des rapports généraux sur l'état des dépenses ainsi que des tableaux de dépenses par code.

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

Le service est chargé des prévisions de l'effectif. Le conseil scolaire a retenu les services d'experts-conseils externes qui ont pour mission de prévoir les effectifs pour les quinze prochaines années. Les prévisions annuelles de l'effectif sont préparées tôt dans le cycle de planification budgétaire et distribuées aux surintendantes et aux surintendants ainsi qu'aux directrices et aux directeurs d'école afin qu'ils les examinent. Le service des finances a élaboré un processus officiel de prévision de l'effectif pour les paliers élémentaire et secondaire. La prévision finale de l'effectif fixe ainsi le financement destiné au personnel et au service des RH afin de prévoir tous les besoins en effectif, de préparer le budget annuel et de déterminer l'attribution des subventions par le conseil scolaire..

Détermination des risques et des stratégies d'atténuation

Le conseil scolaire détermine les principaux secteurs de risque pendant le processus de planification budgétaire. À ce jour, la direction croit que le risque le plus important concernant le budget serait des gratifications de retraite plus élevées que la normale budgétée. Le service atténue le risque en surveillant de près les tendances en matière de départs à la retraite et de prévision des coûts des retraites. L'utilisation des réserves est aussi surveillée de près et clairement expliquée dans le document d'établissement des coûts des programmes.

4.3 Information et analyse financières

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

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

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

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

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

Responsabilité des rapports financiers provisoires

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

Vérification interne

Pratiques exemplaires liées à l'information et à l'analyse financières	Preuve de l'adoption?
La direction assure l'existence d'une fonction de vérification interne indépendante, s'il y a lieu.	Non
Les plans de vérification interne et externe sont clairement documentés. La direction prend les mesures qui s'imposent quant aux recommandations formulées dans les rapports de vérification.	Non

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

Le conseil scolaire a récemment terminé une mise à jour importante de son système intégré d'information financière (Navision), qui fournit de l'information utile et exacte en temps opportun à la direction, au personnel et au conseil scolaire. En plus de la fonction de présentation de l'information, le système intégré permet d'analyser les écarts sur le plan des dépenses.

La direction a de nombreuses initiatives continues visant à améliorer encore plus le rendement du système d'information financière. En particulier, le service des finances travaille à intégrer davantage le système d'information financière au système d'information du service des RH (iSYS). Voici d'autres initiatives liées à la production de rapports financiers :

- élaborer et mettre en place d'une stratégie de production de rapport sur l'immobilisation;
- faire le lien entre l'établissement du budget et la production de rapports;
- élaborer des outils de production de rapports concernant les différentes subventions;
- intégrer les fonds fiduciaires dans Navision et s'en servir comme outil de production de rapports.

Ces initiatives devraient permettre au service des finances d'améliorer l'efficacité du processus de production de rapports financiers. L'Équipe d'examen opérationnel encourage la direction à poursuivre la mise en place de ces initiatives comme prévu.

Responsabilité des rapports financiers provisoires

Conformément à la procédure du conseil scolaire, le service des finances prépare des rapports financiers tous les mois afin que la haute direction puisse les examiner et les approuver et que le conseil scolaire puisse en prendre connaissance. Il est à noter que les surintendantes et surintendants chargés du budget doivent approuver par leur signature leurs écarts budgétaires respectifs. Cette façon de faire signifie que la direction est officiellement responsable de l'élaboration de budgets prudents sur le plan financier pour le conseil scolaire.

Le rapport financier fournit une comparaison des dépenses réelles depuis le début de l'exercice avec le budget et le pourcentage des dépenses du budget. Le rapport présente un résumé des dépenses par catégories sur deux pages. Le service des finances prépare aussi une analyse financière des écarts, établit des données repères et ajoute des notes explicatives. Le résumé financier compare les dépenses de l'année en cours aux dépenses similaires de l'année précédente, de même que le pourcentage d'augmentation de la période actuelle aux résultats de l'année précédente. Bien que cette comparaison soit utile, il serait intéressant d'exprimer les dépenses de l'année précédente sous forme de pourcentage du budget de l'année en question. Cette comparaison ainsi exprimée permettrait au lecteur de voir si la tendance de l'année en cours est comparable à celle de l'année précédente. L'analyse devrait aussi expliquer les écarts importants. L'Équipe d'examen opérationnel signale que le format des rapports correspond aux bons standards de production de rapports. La qualité de l'analyse minutieuse des écarts n'a pas été évaluée en détail:

Fonction de vérification interne

Le conseil scolaire n'a pas de fonction de vérification interne. Même si la direction reconnaît l'importance d'une telle fonction, elle ne croit pas disposer des ressources nécessaires pour assumer les coûts additionnels de l'établissement de cette fonction à l'heure actuelle. Le personnel du service des finances vérifie le financement des écoles, et les vérificateurs externes vérifient aussi le financement de quelques écoles dans le cadre de leur vérification annuelle.

La création d'une fonction officielle de vérification interne aiderait l'administration principale et les conseillères et conseillers scolaires à s'acquitter de leurs rôles en matière de gouvernance et de responsabilisation. La fonction première de la vérification interne serait de fournir l'assurance que les contrôles internes mis en place par la direction fonctionnent de façon efficace et qu'ils sont conformes aux politiques et aux procédures. La fonction de vérification interne peut aussi contribuer à l'élaboration des mesures et des indicateurs de rendement qui permettent de déterminer si les programmes et services atteignent les objectifs globaux. La fonction devrait relever du comité de vérification du conseil scolaire. Le plan annuel de vérification serait soumis à l'approbation du comité et ce dernier recevrait tous les rapports.

Comité de vérification

Le conseil scolaire a un comité de vérification composé de cinq conseillères et conseillers scolaires nommés par le comité des finances et de trois membres provenant de la collectivité, nommés pour deux ans en fonction de leur formation et de leur expérience dans le domaine financier. Le comité de vérification est chargé de la surveillance du processus de vérification pour le comité des finances et de la communication des rôles et des responsabilités du vérificateur avec le vérificateur externe dans le cadre du processus de publication de rapports financiers. En remplissant ce rôle, tous les membres du comité de vérification doivent effectuer les tâches suivantes :

- surveiller le processus de production de rapports financiers, les normes, politiques et procédures en matière de comptabilité utilisées pour préparer les états financiers du conseil scolaire, la mise en place et le maintien par la direction des normes, des politiques et des procédures en matière de comptabilité, ainsi que les risques et vérifications liés au processus de production de rapports financiers;
- faire état de ses activités et faire des recommandations le cas échéant au comité des finances après chaque réunion;
- examiner le plan de vérification avec le vérificateur externe et comprendre l'étendue du travail du vérificateur;

- examiner les états financiers vérifiés de fin d'année afin de les faire approuver par le conseil scolaire;
- s'informer des systèmes et des procédures de la direction concernant la pertinence et l'efficacité des systèmes comptables et de production de rapports financiers du conseil scolaire;
- examiner les résultats du vérificateur externe et toute modification effectuée dans les pratiques ou les politiques comptables et l'effet de l'état financier correspondant;
- examiner toute recommandation importante faite par les vérificateurs concernant le renforcement des contrôles internes.

Recommandation :

- La direction et le conseil scolaire devraient mettre en place une fonction de vérification interne. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et les coûts annuels estimatifs de chacune d'elles. L'évaluation proactive des besoins et des coûts par la direction constituerait une première étape utile.

4.4 Gestion de la trésorerie

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

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

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

Gestion de l'encaisse et des placements

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

Gestion de l'encaisse et des placements

Le personnel des finances a démontré que des procédures adéquates sont en place relativement à la fonction de gestion de l'encaisse afin de réduire les liquidités oisives. Un membre du personnel désigné doit effectuer le suivi journalier du solde du compte et des transactions. Le service des finances compare aussi périodiquement les échéances et les conditions de la banque avec celles de conseils scolaires semblables.

Le service des finances s'assure que les procédures de surveillance active de l'encaisse, comme le suivi du solde et des transactions bancaires et les rapprochements bancaires mensuels, soient effectuées par le personnel attiré.

Le conseil scolaire surveille ses exigences en matière d'encaisse et ne fait pas d'emprunts externes pour satisfaire aux exigences de financement des immobilisations. Le financement des immobilisations est effectué en fonction de la disponibilité de l'argent, et le conseil scolaire n'a aucune obligation au-delà de celle du financement du Ministère.

4.5 Gestion des revenus non tirés de subventions

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

- déterminer s'il existe des procédures permettant de consigner en temps opportun et de façon complète et précise les différents types de revenus non tirés de subventions;
- déterminer s'il existe des contrôles internes pour appuyer le traitement et la gestion appropriés de l'encaisse;

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

La gestion des revenus non tirés de subventions est un plus petit secteur du conseil scolaire. Le conseil reçoit des fonds du Ministère pour d'autres programmes d'enseignement (APE) destinés à des initiatives précises, ce qui fait que le conseil scolaire doit se soucier des revenus non tirés de subventions.

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

Politiques de soutien aux revenus non tirés de subventions

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

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

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

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

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

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

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

Politiques de soutien aux revenus non tirés de subventions

Le conseil scolaire a fait l'ébauche d'une procédure administrative visant à gérer et à enregistrer les fonds ne provenant par du conseil scolaire, et à produire les rapports sur ces fonds.

Le conseil scolaire a élaboré une procédure administrative concernant l'utilisation des installations et un formulaire normalisé de demande de permis. La procédure prévoit une structure détaillée des frais. Le conseil scolaire fait un suivi de la mesure dans laquelle la collectivité utilise les écoles à des fins de production de rapport et analyse les données historiques. Le service de gestion des installations a conclu des ententes mutuelles avec d'importants partenaires de la collectivité. L'utilisation des installations scolaires ne prévoit pas de frais de location ou d'entretien pour toutes les activités mentionnées dans les ententes mutuelles. En général, le conseil scolaire signale que les recettes provenant de la location des installations scolaires par les membres de la collectivité ne sont pas importantes.

La direction a mentionné que l'éducation permanente est une source importante de revenus non tirés de subventions, et prévoit élaborer un plan d'activités pluriannuel pour appuyer la croissance de ces recettes. Le conseil scolaire applique le modèle d'établissement du prix basé sur le recouvrement des coûts à l'éducation permanente. Le conseil scolaire gère aussi un centre d'enseignement à distance (AMDEC) qui est en fait une école secondaire en ligne. Le conseil scolaire améliore actuellement les ententes concernant les finances et la comptabilité de son programme d'apprentissage électronique.

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

Les programmes d'éducation permanente et d'enseignement à distance utilisent un système d'inscription électronique. Toutefois, le conseil scolaire n'a pas de système de paiement électronique pour ces programmes. Il en va de même pour la délivrance de permis d'utilisation communautaire et les paiements connexes. L'Équipe d'examen opérationnel croit que la mise en place de systèmes de paiement électroniques devrait permettre au conseil scolaire de gérer plus efficacement ses processus de perception des revenus non tirés de subventions.

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

Le personnel du service des finances souligne qu'un employé attitré est responsable des décisions en matière de dépenses pour chaque subvention APE. Le service des finances a établi des procédures adéquates de consignation et de suivi des diverses subventions APE reçues. Le service des finances utilise le modèle d'établissement des coûts des programmes, cité à la partie 4.2 du plan, afin de gérer l'utilisation des subventions APE. Les rapports sur l'établissement des coûts des programmes montrent clairement la description des subventions et les secteurs des programmes financés.

Recommandation :

- La direction devrait mettre en place un système de paiement électronique pour ses programmes d'éducation permanente, d'apprentissage électronique et d'utilisation des installations par la collectivité. Pour ce faire, la direction devrait examiner les solutions électroniques actuellement en place dans plusieurs autres conseils scolaires.

4.6 Approvisionnement

L'examen des processus d'approvisionnement vise à :

- déterminer s'il existe des politiques et des pratiques d'approvisionnement permettant au conseil scolaire d'acquérir des biens et des services grâce à un processus ouvert, équitable et transparent;
- déterminer s'il existe des contrôles internes suffisants pour appuyer le processus d'approvisionnement et le processus de paiement connexe;
- déterminer si les processus du conseil scolaire lui permettent d'optimiser ses ressources à l'égard de tous les biens et services qu'il acquiert;
- évaluer les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

Politiques et méthodes d'approvisionnement

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

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

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

Niveaux hiérarchiques de l'approvisionnement

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

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

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

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

Pratiques exemplaires liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Un triple rapprochement automatique (bon de commande, reçu, facture et inspection) est utilisé.	Oui
Un processus de comptabilité d'engagement est en place pour surveiller l'utilisation du budget.	Oui

Pratiques exemplaires liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
La direction a mis en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer les commandes, en effectuer le traitement et faire les paiements, y compris l'utilisation des portails des fournisseurs.	Oui

Utilisation des transferts électroniques de fonds pour accroître l'efficacité

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

Politiques et méthodes d'approvisionnement

Le conseil scolaire a approuvé des procédures administratives d'approvisionnement qui ont été clairement communiquées à l'ensemble des utilisateurs autorisés du système. Le conseil scolaire a élaboré un manuel de procédures d'achats dans Navision. Le conseil scolaire a aussi élaboré des procédures administratives en matière de pouvoir d'achat et d'utilisation des cartes de crédit professionnelles.

Niveaux hiérarchiques de l'approvisionnement

La procédure administrative en matière de pouvoir d'achat prévoit les niveaux d'autorisation appropriés en fonction des titres de postes et des rôles qui s'y rattachent. La surveillance de la conformité est assurée par les chefs de service. Les procédures d'approvisionnement précisent que tous les services doivent respecter les limites suivantes lorsque vient le temps d'obtenir une proposition de prix des fournisseurs :

- Il est possible de commander verbalement des marchandises pour un montant ne dépassant pas 500 \$ sans avoir besoin d'un numéro de bon de commande (le nom de la personne passant la commande sera utilisé en remplacement du numéro de bon de commande).
- Les commandes entre 500 \$ et 1 000 \$ doivent être effectuées à l'aide d'un bon de commande officiel. Toutes les commandes d'achat doivent être traitées à l'aide du système de demande d'achat électronique ou d'une demande écrite envoyée au service des achats. Pour les fournitures et services divers, il n'est pas nécessaire d'obtenir une présentation de prix concurrentielle officielle.
- Les commandes dont le montant se situe entre 1 000 \$ et 5 000 \$ doivent comprendre des présentations de prix concurrentielles orales.
- Les commandes dont le montant se situe entre 5 000 \$ et 25 000 \$ doivent comprendre trois présentations de prix concurrentielles écrites.

- Les commandes dépassant 25 000 \$ doivent suivre le processus officiel, qui comprend une demande d'offre, une demande de proposition, une demande de prix ainsi qu'une soumission officielle.
- Les commandes dépassant 100 000 \$ doivent suivre le processus de soumission officiel et être approuvées par le conseil scolaire.

On ne mentionne nulle part qu'une procédure formelle de demande ou une demande de proposition doit être affichée sur un babillard électronique. Les organismes annoncent de plus en plus couramment leurs demandes de proposition ou utilisent une procédure formelle de demande lorsqu'elles dépassent un certain montant. Le conseil scolaire devrait modifier ses procédures d'achat pour rendre obligatoire l'affichage de tout achat dépassant 25 000 \$.

Chaque année, le conseil scolaire fournit aux écoles un catalogue scolaire par l'entremise de son système de gestion financière intégré. Le catalogue contient des coûts unitaires préétablis basés sur les résultats des soumissions, et permet aux écoles de demander le nombre requis d'articles.

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

Le conseil scolaire participe à un consortium d'achats énergétiques (gaz et électricité). Le conseil scolaire signale que la participation au consortium d'achat d'électricité a permis de réaliser des économies. Le conseil scolaire a périodiquement évalué les coûts et avantages de sa participation à des consortiums d'achat autres que pour des achats énergétiques, mais a choisi de ne pas y participer.

Les critères de sélection des fournisseurs du conseil scolaire comprennent, en plus du coût le plus bas, la valeur et la qualité.

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

Le conseil scolaire a mis en place une procédure de gestion de l'utilisation des cartes de crédit professionnelles. Le conseil scolaire a un nombre limité de cartes de crédit professionnelles en circulation (six). Il est à noter que le conseil scolaire a effectué une étude sur la mise en place des cartes d'achat et a déterminé que les coûts excéderaient de façon importante les avantages de leur utilisation.

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

Le conseil scolaire possède un système de demande automatisé (Purchase Requisition system [RQS]). Le personnel des finances a mis en œuvre le processus de triple

rapprochement automatique entre le bon de commande, le reçu ou la facture et l'inspection.

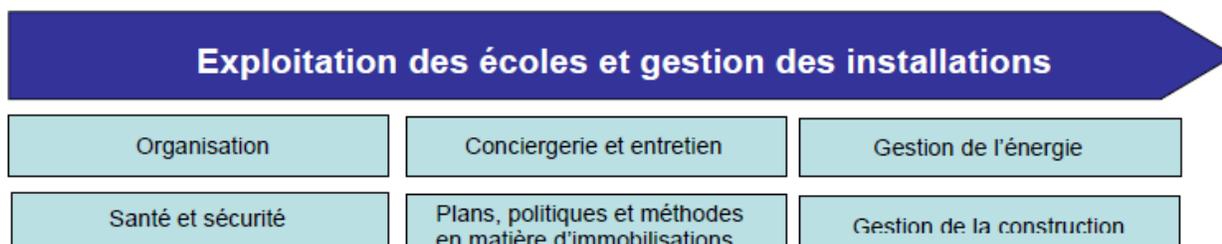
Utilisation des transferts électroniques de fonds pour accroître l'efficacité

Le conseil scolaire met actuellement en place l'utilisation du transfert électronique de fonds (TEF) pour le paiement des fournisseurs. On prévoit que, avec le temps, le plan de mise en œuvre du TEF entraînera une amélioration significative de l'efficacité du traitement des paiements pour le conseil scolaire.

Recommandations :

- La direction devrait mettre en place une procédure visant à publier les soumissions de plus de 25 000 \$ sur un babillard électronique approprié. Les procédures d'achat déjà mises en place par le conseil scolaire devraient être examinées et mises à jour en conséquence.
- La direction devrait faire l'étude continue des possibilités d'achats conjoints, et procéder à ce genre d'achats, avec d'autres conseils scolaires, les municipalités et les organismes locaux.

5. Exploitation des écoles et gestion des installations - conclusions et recommandations



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

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

5.1 Organisation

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

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

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

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

Élaboration et présentation des objectifs et des priorités annuels

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

Structure organisationnelle et responsabilisation

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

Surveillance et communication des politiques

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

Structure organisationnelle et responsabilisation

Le conseil scolaire effectue un examen du service afin d'améliorer l'efficacité de la structure organisationnelle et du fonctionnement des installations. Le conseil scolaire a

engagé des experts-conseils externes pour l'aider dans ce processus et analyser et élaborer des options pour le développement du conseil scolaire. La restructuration du service est toujours en cours.

Le conseil scolaire a mis en place des modifications à la structure organisationnelle en créant un poste de direction de l'entretien qui relève du directeur de la gestion des installations. Selon la nouvelle structure, le directeur de la gestion des installations relève maintenant de la surintendante des affaires. Le service de planification des immobilisations du conseil scolaire relève de la surintendante des affaires par l'entremise de la liaison avec le service des finances et de gestion des installations. Voici quelques-uns des rôles et des responsabilités clés de la liaison avec le service des finances et de gestion des installations :

- personne-ressource au service des finances pour les activités de budgétisation des installations;
- production de rapports financiers pour des activités liées aux installations;
- activités liées à la l'utilisation et à la location des écoles par les membres de la collectivité;
- aide à l'élaboration et au maintien de plans d'immobilisation à long terme.

Actuellement, le processus d'examen se concentre sur l'élaboration de nouveaux processus, procédures et lignes directrices opérationnels.

Le conseil scolaire a aussi mis sur pied une équipe stratégique et une équipe active qui permettront de faire avancer le processus d'examen. En particulier, l'équipe active est responsable de l'élaboration d'autres mesures pour le service de gestion des installations.

Dans le cadre du processus de restructuration, l'équipe stratégique de gestion des installations a élaboré des rôles et des responsabilités clairs et bien documentés, comprenant la répartition des tâches, qui sont communiqués au personnel du service. Sur son site Web, le conseil scolaire fournit une description détaillée des rôles et des responsabilités de l'équipe de la haute direction du service de gestion des installations.

Le personnel clé du service possède les titres professionnels appropriés ou une expérience pertinente dans le domaine.

Élaboration et présentation des objectifs et des priorités annuels

Le service de gestion des installations a élaboré l'énoncé de mission officiel suivant : « fournir un milieu d'apprentissage invitant, sécuritaire et propre grâce à l'excellence en matière de gestion des installations ». [traduction]

En 2006, la direction a élaboré une carte de pointage équilibré pour le service de gestion des installations (avec l'aide d'experts-conseils externes) avant le début de son examen organisationnel au printemps 2007. Cette carte faisait partie du processus visant à harmoniser le service de gestion des installations avec les objectifs stratégiques du conseil scolaire. Le service de gestion des installations est l'un des premiers services du conseil scolaire à mettre en place l'approche de la carte de pointage équilibré sur la planification et les indicateurs de rendement. La carte de pointage équilibré présente les objectifs stratégiques, les mesures, les buts et les propriétaires du service. Voici les trois objectifs stratégiques du service :

- amélioration constante et maintien de l'infrastructure afin de satisfaire plus efficacement les besoins des écoles et des élèves;
- élaboration et maintien d'une équipe cohésive et efficace dont l'objectif est harmonisé avec les priorités du service de gestion des installations;
- mise à niveau des espaces d'apprentissage afin de satisfaire les besoins en évolution du curriculum tout en respectant les contraintes financières.

Le service de gestion des installations a élaboré des objectifs généraux annuels pour l'année 2007-2008 en lien avec les objectifs du système du conseil scolaire. Toutefois, le service n'a pas encore élaboré de stratégies concernant la mise en place des priorités, des outils de mesure, des ressources et des échéanciers de l'année en cours. Voici quelques-uns des objectifs annuels :

- Travail d'équipe : promouvoir et encourager un milieu professionnel qui valorise le travail d'équipe.
- Intendance : être reconnu pour son leadership en matière de gestion des installations en tant que protecteurs de l'actif du conseil scolaire.
- Clients : anticiper et comprendre les besoins des clients en matière de gestion des installations; permettre au service d'offrir des services efficaces et de qualité.
- Amélioration du procédé : fournir une productivité optimale grâce à des processus normalisés en fonction des résultats mesurés.
- Communication : partager de l'information à jour et fiable aux bonnes personnes et au bon moment.

- Intégration : devenir un organisme entièrement intégré.

En fonction du processus d'examen facilité par ses experts-conseils externes, le service de gestion des installations invite le personnel du conseil scolaire à participer à l'élaboration de ses priorités annuelles.

Surveillance et communication des politiques

Le service de gestion des installations maintient un ensemble complet de procédures et de lignes directrices. Ces procédures et lignes directrices sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. La direction a signalé que toutes les procédures ont été examinées en 2006 dans le cadre de l'examen de gouvernance du conseil scolaire, mais qu'aucun cycle d'examen n'a été établi. L'Équipe d'examen opérationnel encourage la direction à élaborer un cycle officiel d'examen de ses procédures administratives et garantit que les procédures accessibles au public comprennent une date de mise en œuvre ainsi que des dates d'examen et de révision appropriées.

La direction s'assure de communiquer au personnel tout changement effectué dans les politiques et procédures déjà en place. Plus précisément, toutes les procédures révisées sont affichées dans la tribune électronique de l'intranet du conseil scolaire et sont ainsi accessibles à tous les usagers du système.

Recommandation :

- Le service de gestion des installations devrait poursuivre ses efforts d'harmonisation de sa structure et de ses activités avec l'orientation stratégique du conseil scolaire et améliorer son efficacité et son efficience.

5.2 Conciergerie et entretien

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

- déterminer si les services de conciergerie et d'entretien fonctionnent de façon efficace et efficiente pour assurer un milieu d'apprentissage optimisé pour les élèves;
- déterminer si le service possède la structure organisationnelle qui convient pour gérer efficacement la prestation des services;
- déterminer s'il existe des contrôles internes suffisants pour gérer efficacement les services et les dépenses de conciergerie et d'entretien;

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

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

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

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

Élaboration d'un plan d'entretien annuel et pluriannuel

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

Formation qui favorise le perfectionnement des compétences et la sécurité

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

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

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

Pratiques exemplaires liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Des normes communes assurent l'efficacité de l'approvisionnement en fournitures afin de réduire au minimum les coûts et de favoriser l'efficacité énergétique et opérationnelle.	Non

Gestion de projet, surveillance et systèmes de soutien

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

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

Le service utilise une liste de contrôle de la conciergerie qui prévoit un horaire des tâches et une liste des éléments mineurs d'entretien. Le service a mis en place des normes écrites officielles concernant la propreté dans les écoles. Le modèle d'affectation du conseil scolaire en matière de conciergerie permet l'utilisation optimale des ressources à l'appui des pratiques de nettoyage du conseil scolaire. La formule de dotation en personnel détaillée pour la conciergerie tient compte de nombreux facteurs, y compris le nombre d'élèves par école, la complexité du bâtiment, le nombre d'étages, et si d'autres programmes sont offerts sur place.

La direction rencontre souvent le personnel de conciergerie pour faciliter la communication entre la direction et le personnel concernant les préoccupations, les suggestions et les observations de ce dernier.

Élaboration d'un plan d'entretien annuel et pluriannuel

Le conseil scolaire a élaboré des lignes directrices officielles relatives à la planification de l'entretien et de l'immobilisation. Les lignes directrices donnent un aperçu du processus annuel des évaluations de sites et de l'utilisation de ReCAPP. Un examen officiel des installations est effectué périodiquement afin d'élaborer les priorités en ce qui concerne le travail d'entretien. Les lignes directrices prévoient aussi une approche d'établissement des priorités, qui attribue les catégories suivantes aux projets particuliers :

- aucune mesure nécessaire ou une mesure seulement à la discrétion du conseil scolaire;

- des mesures immédiates requises;
- un plan de remplacement ou de réparation pour les cinq prochaines années;
- un plan de remplacement ou de réparation pour les dix prochaines années;

La direction élabore un plan d'entretien annuel qui porte sur l'entretien préventif, essentiel et reporté, conformément aux normes du conseil scolaire. Le plan comprend la prévision des coûts à des fins budgétaires, la planification budgétaire pour l'année, un engagement en matière de dépenses destinées à la réfection des écoles pour l'année et un engagement en matière de dépenses pour l'année dans le cadre du programme « Lieux propices à l'apprentissage ».

Selon les lignes directrices de la planification de l'entretien, les activités de réfection et d'entretien du conseil scolaire sont réévaluées annuellement à l'aide de l'évaluation particulière des écoles, ainsi que d'une consultation avec le personnel de conciergerie, d'entretien et de l'école. Il est important de mentionner que le service des établissements a élaboré l'ébauche d'un questionnaire visant à évaluer des projets et qui servira d'outil de planification de la priorité. L'établissement des priorités des projets contribue à assurer que les écoles sont maintenues dans les meilleures conditions possibles.

L'élaboration d'un plan pluriannuel d'entretien et de réfection (p. ex., de trois à cinq ans) permettrait au conseil scolaire et aux intervenants de mieux comprendre les besoins du système sur une longue période. Ce plan serait révisé chaque année pour tenir compte des changements et des nouvelles priorités. L'évaluation annuelle pourrait être approfondie pour fournir une perspective pluriannuelle des besoins prévus (réguliers) et urgents en matière d'entretien et de réfection. Ce plan pourrait aussi être appuyé par les sources de financement disponibles pour les frais connexes, notamment les subventions annuelles pour le fonctionnement et la réfection ainsi que l'allocation pour le programme « Lieux propices à l'apprentissage ». Cela permettrait à la direction et au conseil scolaire d'avoir une meilleure perspective de planification.

Formation qui favorise le perfectionnement des compétences et la sécurité

La direction privilégie une approche proactive pour sensibiliser davantage le personnel et les élèves au maintien en bon état des installations, à l'entretien et aux normes de sécurité. Le conseil scolaire élabore actuellement un programme de formation pour offrir un perfectionnement des compétences continu au personnel de conciergerie et d'entretien, aux directrices et aux directeurs d'école et à tout le personnel. De plus, le service a élaboré un cours d'orientation en format électronique (CD-ROM) pour le personnel de conciergerie et prévoit donner cette formation prochainement.

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Le manuel du directeur de la conciergerie permet de suivre l'inventaire de l'équipement du concierge dans les écoles. Le directeur du transport tient un inventaire des véhicules et effectue le suivi des véhicules usagés. En général, tous les véhicules doivent être retournés à l'entrepôt chaque nuit. Le service de gestion des installations ne possède pas d'inventaire des outils et de l'équipement utilisés par le personnel de conciergerie et d'entretien en raison du nombre restreint d'équipements qu'il possède.

Le conseil scolaire utilise les soumissions en vrac pour ses fournitures de conciergerie et ne participe à aucun consortium d'achat. Les achats d'outils et d'équipement de conciergerie sont approuvés par le directeur de la conciergerie, et le personnel d'entretien peut avoir ses propres réserves des outils qu'il utilise fréquemment. La direction ne fait actuellement pas le suivi de l'utilisation des fournitures de conciergerie. Le responsable du service d'entretien effectue la gestion de l'utilisation des fournitures d'entretien en inspectant les salles où sont entreposées les réserves au cours de ses visites régulières des écoles. L'Équipe d'examen opérationnel croit que les inventaires d'équipement permettraient à la direction d'avoir une meilleure confiance dans son personnel puisqu'il serait responsable de l'utilisation de l'actif du conseil scolaire.

Gestion de projet, surveillance et systèmes de soutien

La direction a mis en place un processus manuel de suivi des bons de travail. La nouvelle fonction de gestion de l'entretien dans le cadre du système de gestion financière récemment amélioré promet d'améliorer le processus grâce à une approche plus structurée. Le service devrait effectuer un examen des coûts et des avantages de la mise en place d'un système automatisé.

Le conseil utilise le système ReCAPP comme outil d'aide au suivi des exigences en matière d'entretien reporté de ses installations et déploie des efforts continus pour constamment améliorer l'intégrité des données contenues dans ReCAPP. Comme il est mentionné précédemment, la direction croit que la qualité actuelle des données provenant de la base de données de ReCAPP du conseil scolaire est adéquate, mais reconnaît qu'il existe d'importantes possibilités d'amélioration en matière d'intégrité des données.

Évaluation du modèle de prestation des services du conseil

Les services d'entretien sont fournis principalement par l'entremise d'employés contractuels. Le conseil scolaire a examiné son modèle de prestation des services de conciergerie au moment de la fusion et a retiré les postes fractionnés et les ententes jumelées.

Recommandations :

- La direction devrait terminer son plan visant à mettre en place des normes cohérentes en matière d'entretien (en ce qui concerne les fournitures importantes) pour toutes les installations du conseil scolaire. Une fois que les normes seront mises en place, la direction devrait veiller à ce que les résultats soient surveillés et mesurés, et qu'ils fassent l'objet de rapports chaque année.
- La direction devrait allouer des ressources pour la mise à jour continue des données contenues dans la base de données ReCAPP afin d'assurer l'utilisation efficace des données en ce qui concerne la planification de l'entretien et de la réfection.
- La direction devrait transformer son plan annuel d'entretien et de réfection en un plan pluriannuel, et étendre le financement accordé au soutien de ce plan. Ce nouveau plan permettrait de prévoir clairement les besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années.
- La direction devrait effectuer un examen des coûts et des avantages de la mise en place d'un système automatisé de gestion des bons de travail.

5.3 Gestion de l'énergie

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

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

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

Plan de gestion de l'énergie

Pratiques exemplaires liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
La direction a établi un plan pluriannuel de gestion de l'énergie.	Non
Les pratiques d'achat appuient les objectifs de conservation de l'énergie (p. ex, produits Energy Star, miser sur la participation aux consortiums).	Oui
Les initiatives fructueuses de conservation sont communiquées aux écoles et à d'autres conseils scolaires.	Oui

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

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

Plan de gestion de l'énergie

Le conseil scolaire met en place plusieurs initiatives en matière de conservation, dont l'initiative de Dearness Conservation et le programme Eco Schools. L'initiative de Dearness Conservation a pour but d'augmenter la durabilité en aidant les écoles à préserver les ressources, à se préoccuper du changement climatique et à protéger l'environnement. Dearness Conservation est un organisme à but non lucratif qui travaille de concert avec les conseils scolaires pour réduire la consommation d'énergie dans tout l'ouest de l'Ontario. Voici quelques-uns des éléments clés du programme mis en place par le conseil scolaire :

- la formation des enseignantes et des enseignants sur l'utilisation du curriculum de Dearness Conservation;
- la formation des concierges en matière de diminution de la consommation d'énergie;

- la formation des élèves sur la mise en place de stratégies de réduction de l'énergie dans l'école;
- la sensibilisation des parents, de la collectivité et des partenaires.

Dans le cadre de l'initiative de Dearness Conservation, le conseil scolaire a commencé à établir des données de référence quant à la consommation qui lui permettront de poursuivre l'analyse et d'élaborer un plan de gestion de l'énergie. Le conseil scolaire a aussi mis en place le programme EcoSchools. Ces programmes montrent que la direction reconnaît l'importance d'établir un plan officiel de gestion et de conservation de l'énergie.

Il est aussi important de noter que la direction a mis en place plusieurs initiatives en matière de conservation, y compris les suivantes :

- amélioration de la distribution d'électricité;
- remplacement du système actuel d'éclairage par un système efficace sur le plan énergétique et remplacement des toilettes par des toilettes à débit d'eau restreint;
- ③ améliorations mécaniques.

Le conseil scolaire n'a pas élaboré de plan officiel en matière de gestion et de conservation d'énergie. Étant donné le nombre d'initiatives que la direction a mis ou mettra en place sous peu, il serait utile au conseil scolaire de se doter d'un plan approuvé de conservation à court et à long terme. Grâce à un tel plan, le conseil scolaire serait en mesure de mettre en place les initiatives et de faire les économies prévues.

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

Le conseil scolaire a commencé à établir des données de référence concernant la consommation dans les écoles. En effet, des données détaillées sur les dépenses et la consommation sont consignées dans chaque école par le personnel du conseil scolaire au moyen de feuilles de calcul. Le conseil scolaire prévoit effectuer une analyse détaillée des données de la consommation afin de déterminer les secteurs où il est possible d'économiser l'énergie et d'élaborer des cibles et des modèles pour chacune des écoles.

Les factures de services publics du conseil scolaire ne sont actuellement pas consolidées.

La direction a indiqué qu'elle prévoit considérer l'utilisation d'une technologie centralisée pour l'automatisation de pratiques efficaces sur le plan énergétique.

Recommandations :

- La direction devrait penser à établir un plan pluriannuel officiel de gestion de l'énergie qui comprendrait des mesures quantifiables et correspondrait à l'orientation stratégique du conseil scolaire. La direction devrait envisager de façon sérieuse la compétence du personnel en matière de soutien au plan et aux exigences actuelles de ces initiatives. Dans le cadre du plan, le conseil scolaire devrait envisager la mise en place d'une technologie centralisée visant à automatiser les pratiques efficaces d'économie d'énergie.
- La direction devrait utiliser les données de consommation des services publics actuellement relevées dans les écoles afin de mieux évaluer et d'analyser les tendances de consommation par installation, sans tenir compte de l'influence des prix. Cette façon de faire permettrait au service de gestion des installations d'établir des données de référence quant à l'utilisation des services publics et aux économies connexes réalisées dans le cadre de l'initiative de Dearness Conservation, du programme EcoSchools et d'autres initiatives en matière de conservation.

5.4 Santé et sécurité

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

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

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

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

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

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

Le portefeuille de santé et sécurité du conseil scolaire relève de la surintendante des affaires. La direction procède actuellement à l'élaboration d'une carte de pointage équilibré dans le cadre de l'initiative implantée dans l'ensemble du conseil scolaire. La direction a élaboré des procédures détaillées en matière de santé et de sécurité qu'elle a affichée sur le site Web du conseil scolaire. Il n'y a aucun cycle défini d'examen pour ces procédures. Toutefois, le personnel a indiqué que le service a adopté une approche proactive visant à examiner et à modifier les procédures. Cette approche permet de s'assurer que toutes les procédures sont à jour. Ces procédures ont été surveillées afin d'assurer qu'elles tiennent compte des directives en matière de politiques du conseil scolaire ainsi qu'aux exigences de la loi. Par exemple, le conseil a institué une politique relative à l'anaphylaxie conformément à la *Loi Sabrina*.

Chaque école a mis sur pied sa propre équipe de sécurité et le conseil scolaire a aussi mis sur pied un comité mixte de santé et sécurité. Le comité effectue des inspections annuelles ou semestrielles (dans les zones à risque élevé) des installations scolaires. Les équipes de santé et de sécurité des écoles effectuent des inspections mensuelles.

Voici quelques-uns des nombreux systèmes et outils de gestion de l'information relatifs à la santé et à la sécurité qu'utilise le conseil scolaire :

- le système d'analyse d'accident (Parklane) est utilisé pour faire le suivi des incidents et des accidents;
- le système d'inventaire des matières dangereuses (inspecteur HAZMAT);

- la feuille de calcul électronique Excel pour mesurer la qualité de l'eau est utilisée pour conserver les données concernant la qualité de l'eau dans les écoles qui s'approvisionnent d'un puits souterrain;
- les sources de données sur papier sont utilisées pour conserver les formulaires et rapports d'inspection remplis par le comité mixte de santé et de sécurité et par les équipes de santé et de sécurité dans les écoles.

Afin d'intégrer les différentes sources de données en matière de santé de l'environnement et de sécurité et de créer un système central de gestion des données en matière de santé de l'environnement et de sécurité, le service met en place un système d'information géographique (SIG). Ce système servira d'outil complet de gestion du risque et du danger et de système de soutien aux décisions concernant l'espace afin que le conseil scolaire puisse gérer la santé de l'environnement et la sécurité.

Le comité de santé et de sécurité invite la collectivité et d'autres partenaires à participer par l'entremise de différentes voies formelles et informelles, y compris la publication de mémos et de rapports sur la mise à jour des questions concernant la santé et la sécurité sur le site Web et l'intranet du conseil scolaire.

5.5 Plans, politiques et méthodes en matière d'immobilisations

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

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

Le tableau suivant résume les pratiques exemplaires en matière de plans, de politiques et de méthodes 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 l'examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Élaboration de plans d'immobilisations annuels et pluriannuels

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

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

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

Élaboration de plans d'immobilisations annuels et pluriannuels

La fonction de planification des immobilisations relève de la surintendante des affaires. La direction a établi le rôle de la liaison entre les finances et la gestion des installations qui vise à faciliter la coordination entre le personnel des services des finances et de gestion des installations dans l'élaboration des plans d'immobilisation du conseil scolaire.

Le conseil scolaire a élaboré et soumis son plan d'immobilisations sur dix ans au Ministère par l'entremise du site Internet du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS) de ce dernier. Ce plan comprend les exigences du conseil scolaire en matière d'immobilisations pour les dix prochaines années ainsi que les besoins en matière de réfection des installations pour la même période. 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 une ébauche de son plan d'immobilisations, élaboré en collaboration avec les conseillères et conseillers scolaires le 31 janvier 2006. Ce plan devait être révisé et approuvé par le conseil scolaire au cours de l'automne 2006 après consultation avec la collectivité. Dans le cadre de la consultation avec la collectivité, l'administration principale et les conseillères et conseillers scolaires ont tenu des réunions régionales avec les conseils scolaires durant le printemps 2006. Les réunions ont été organisées en fonction de neuf secteurs de planification. L'administration principale et les conseillères et conseillers scolaires ont fourni les détails du plan d'immobilisations pour chacune des écoles, et les conseils des écoles ont donné une rétroaction pertinente. Parmi les autres données partagées, on compte un résumé du coût sur dix ans des exigences en matière d'infrastructure par école (provenant de la base de données de ReCAPP), les données sur l'utilisation des écoles par la collectivité et les prévisions des exigences en matière d'immobilisations liées au programme pour les dix prochaines années. Les conseillères et conseillers scolaires ont approuvé la mise à jour du plan d'immobilisation à l'automne 2006. Ce plan est affiché sur le site Web du conseil scolaire.

Le conseil scolaire a délibérément utilisé une approche conservatrice de financement de ses projets d'immobilisations, en s'engageant à réaliser les nouveaux projets d'immobilisations seulement quand le financement serait disponible. Pour cette raison, le conseil scolaire n'a pas publié d'obligation au-delà du financement du Ministère depuis la fusion. Cette approche conservatrice de planification des immobilisations a été approuvée par les conseillères et conseillers scolaires. En raison de cette approche, le conseil scolaire n'élaborait des prévisions détaillées du flux de trésorerie lié aux immobilisations qu'en fonction des besoins.

Le conseil scolaire a publié sa politique et son processus de révision approuvés des installations destinées aux élèves sur son site Web. Le conseil scolaire a aussi mis sur pied trois comités de révision des installations. La direction a indiqué que les conseillères et conseillers scolaires ont exprimé leur désir d'étudier le processus existant de révision des installations.

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

La surveillance et la planification de la capacité des écoles font l'objet de rapports dans le cadre du Système d'inventaire des installations scolaires (SFIS). Le conseil scolaire maintient des inventaires précis et à jour de la capacité des écoles et de l'utilisation grâce à la liaison entre les services de gestion des installations et des finances.

Le personnel du service de gestion des installations utilise actuellement le ReCAPP comme outil de suivi pour évaluer l'état des installations et comme information pour évaluer les besoins en matière de réfection.

5.6 Gestion de la construction

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

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

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

Pratiques efficaces en matière de conception et de construction des installations

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

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

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

Mise à jour des fournisseurs de services professionnels agréés

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

Pratiques efficaces en matière de conception et de construction des installations

Au cours des dernières années, le conseil scolaire a terminé l'agrandissement d'un bâtiment scolaire existant, financé par les recettes provenant de l'aliénation de biens et de deux annexes financées par le Montant pour la réduction de l'effectif des classes au primaire. En raison du petit nombre de projets de construction, le conseil scolaire n'a pas établi de superficie au sol standard. Toutefois, le conseil scolaire a établi des normes en matière de contenu du bâtiment pour chaque projet, qu'il a présentées aux conseillères et aux conseillers scolaires.

Il est important de noter que la surintendante des affaires participe au comité consultatif sur les immobilisations du Council of Senior Business Officials (COSBO), qui a tenu sa première réunion en mars 2008. L'objectif de ce comité est d'élaborer des coûts de construction normalisés qui soient raisonnables, en fonction du secteur. La surintendante des affaires siège aussi au comité Green Schools.

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 se procure l'expertise nécessaire en engageant des architectes, des ingénieurs et des concepteurs externes.

Le conseil scolaire conserve des procédures ordinaires en matière d'approvisionnement afin de limiter les coûts de construction et de réfection des écoles. Parmi ces procédures, on trouve l'embauche d'entrepreneurs généraux et de sous-entrepreneurs présélectionnés pour les projets de plus grande envergure et la sélection d'entrepreneurs à partir d'un bassin partagé avec d'autres conseils.

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

Pour tout projet de réfection et de nouvelle construction, on emploie des entrepreneurs externes pour la gestion de la construction, conformément aux politiques d'approvisionnement approuvées par le conseil. À l'étape de la construction ou de la mise en œuvre, la direction visite souvent le chantier pour suivre l'évolution du projet. Les ordres de modification se font selon les politiques d'approvisionnement approuvées et nécessitent habituellement l'autorisation du conseil scolaire.

Chaque projet de construction est approuvé par les conseillères et conseillers scolaires. Le conseil privilégie les prix forfaitaires et les ordres de modification pour maîtriser les coûts. Ces mesures aident le conseil scolaire à atténuer le risque de dépassement des coûts.

Mise à jour des fournisseurs de services professionnels agréés

En raison du nombre limité d'entrepreneurs locaux, le conseil scolaire élabore actuellement un processus de présélection à partir d'une liste de fournisseurs en collaboration avec les conseils voisins. Ce processus permettra d'améliorer le bassin partagé d'entrepreneurs. Afin de réduire les coûts, le conseil scolaire retient les services d'entrepreneurs faisant partie du bassin partagé d'entrepreneurs présélectionné sans passer par un processus de soumission.

Annexes

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

Objectifs de l'examen opérationnel

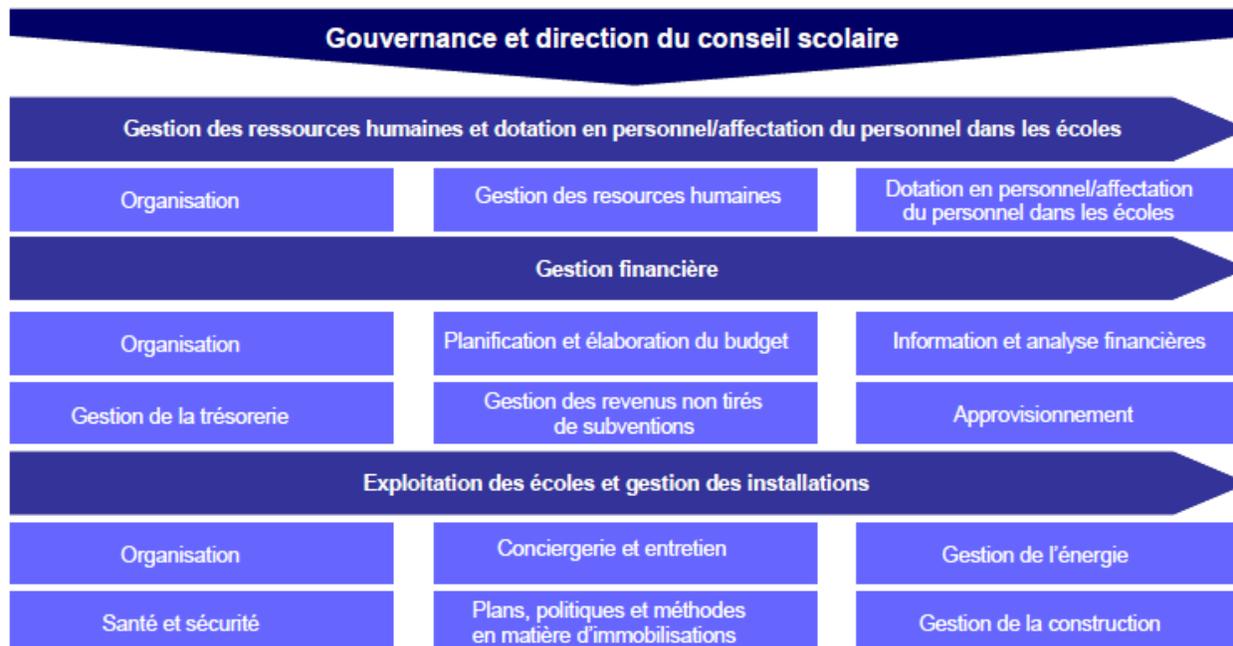
Afin de pouvoir effectuer un examen opérationnel efficace et cohérent, le Ministère a collaboré avec des conseillères et des conseillers indépendants pour préparer un guide sectoriel qui définit des normes conséquentes et des pratiques exemplaires devant servir à l'examen opérationnel.

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

- renforcer la capacité de gestion des conseils scolaires grâce à des recommandations visant l'amélioration des activités non scolaires;
- faire connaître au secteur et aux conseils scolaires les pratiques opérationnelles couronnées de succès dans les écoles;
- faire tirer parti des « pratiques exemplaires » par l'ensemble du secteur de l'éducation;
- fournir l'aide et le soutien nécessaires pour que les conseils scolaires soient en bonne santé financière, bien gérés et en mesure d'optimiser l'utilisation des ressources pour appuyer la réussite des élèves;
- fournir au Ministère d'importantes données sur les capacités des CSD dont il peut tenir compte dans l'élaboration continue des politiques et des mécanismes de financement.

Portée de l'examen opérationnel

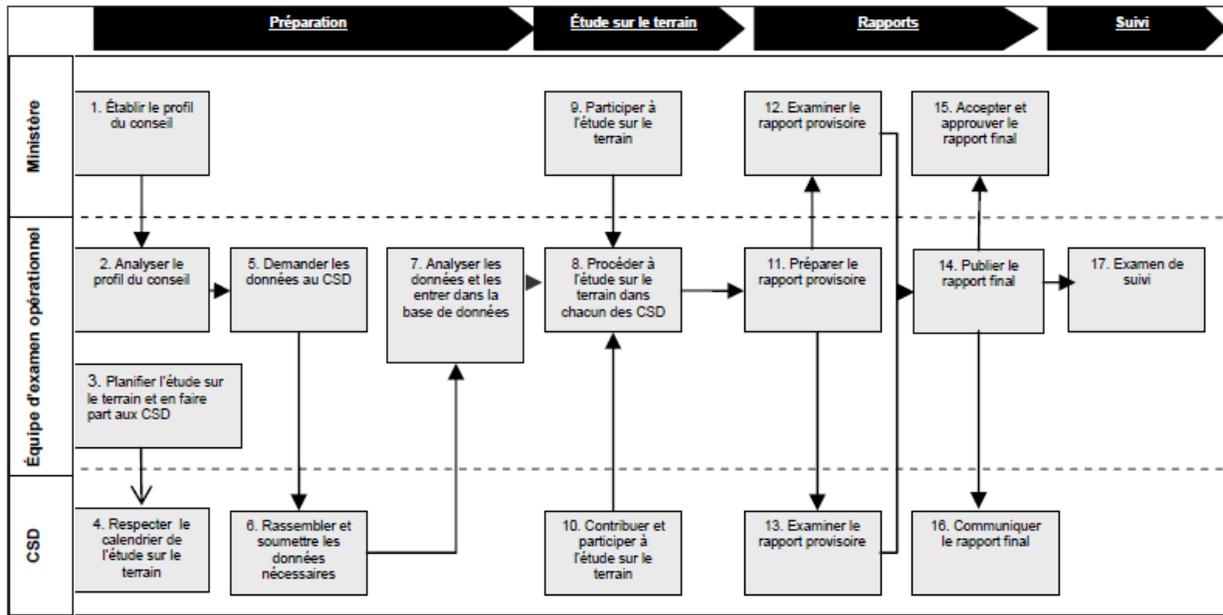
L'examen opérationnel porte sur les domaines fonctionnels suivants, divisés en processus clés comme le montre le diagramme ci-dessous. Les processus représentent le cycle de vie complet des activités menées par les conseils scolaires dans chacun des domaines fonctionnels. Chaque processus a été examiné en fonction des activités et de l'adoption des pratiques exemplaires du secteur, y compris la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les soutient.



Aperçu de la démarche d'examen opérationnel

Le schéma global de la démarche d'examen opérationnel est présenté cidessous. Le temps nécessaire pour mener le processus à terme dépendra de la taille et de la complexité du conseil scolaire.

Les observations et les évaluations de l'Équipe d'examen opérationnel se fondent sur un ensemble préétabli de pratiques exemplaires pour chaque domaine fonctionnel. Les examens effectués sur le terrain permettent à l'équipe de valider les données fournies par le Ministère et le conseil scolaire, d'avoir une meilleure compréhension des conditions environnementales et de permettre à l'équipe d'examiner le matériel qui appuie l'existence de pratiques exemplaires.



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

Étape : Planification et analyse initiales

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

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

Étape : Examen sur le terrain

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

Étape: Préparer le rapport final

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

Étape: Examiner la rapport du conseil

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

Étape: Rapport final

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

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

Équipe d'examen opérationnel

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

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



Limites de l'examen

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

Annexe B : Résumé des recommandations

Gouvernance et administration du conseil scolaire

N°	Recommandations :
1.	Le conseil scolaire devrait se conformer davantage à l'exigence en matière d'examen annuel des politiques afin que toutes les politiques restent pertinentes. Le conseil scolaire pourrait changer son cycle d'examen actuel, basé sur le petit nombre de politiques et sur la nature de chacune. Le conseil scolaire devrait aussi préciser la date à laquelle le dernier examen ou révision a eu lieu pour chacune des politiques afin de démontrer la conformité à l'exigence. La direction devrait étendre ces pratiques à ses procédures.
2.	La direction devrait poursuivre et terminer l'élaboration de l'approche de la carte de pointage équilibré en matière de planification stratégique et de mesure du rendement. Tous les services devraient élaborer et mettre en place des cartes de pointage équilibré liées à celle du système.

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

N°	Recommandations :
3.	Le service des RH devrait adopter une approche de carte de pointage équilibré qui lui permettrait de faire un suivi de la planification et du rendement. Cette approche assurera l'uniformité avec les autres services et établira un procédé plus officiel de détermination des objectifs annuels et de publication de rapports sur ces objectifs.
4.	Le service des RH devrait mettre en œuvre ses plans d'élaboration et de mise en place d'un programme de gestion des présences axé sur l'évaluation des besoins. Le service des RH devrait améliorer la précision et l'intégrité de ses données concernant l'assiduité afin de faciliter l'analyse et l'évaluation de tendances officielles dans l'avenir.
5.	Le service des RH devrait continuer de mener des sondages réguliers sur la satisfaction de tous les employés du conseil scolaire et devrait faire des entrevues de fin d'emploi.

Gestion financière

N°	Recommandations :
6.	La direction et le conseil scolaire devraient mettre en place une fonction de vérification interne. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et les coûts annuels estimatifs de chacune d'elles. L'évaluation proactive des besoins et des coûts par la direction constituerait une première étape utile.
7.	La direction devrait mettre en place un système de paiement électronique pour ses programmes d'éducation permanente, d'apprentissage électronique et d'utilisation des installations par la collectivité. Pour ce faire, la direction devrait examiner les solutions électroniques actuellement en place dans plusieurs autres conseils scolaires.
8.	La direction devrait mettre en place une procédure visant à publier les soumissions de plus de 25 000 \$ sur un babillard électronique approprié. Les procédures d'achat déjà mises en place par le conseil scolaire devraient être examinées et mises à jour en conséquence.

N°	Recommandations :
9.	La direction devrait faire l'étude continue des possibilités d'achats conjoints, et procéder à ce genre d'achats, avec d'autres conseils scolaires, les municipalités et les organismes locaux.

Exploitation des écoles et gestion des installations

N°	Recommandations :
10.	Le service de gestion des installations devrait poursuivre ses efforts d'harmonisation de sa structure et de ses activités avec l'orientation stratégique du conseil scolaire et améliorer son efficacité et son efficience.
11.	La direction devrait terminer son plan visant à mettre en place des normes uniformisées en matière d'entretien (particulièrement en ce qui concerne les fournitures et le matériel importants) pour toutes les installations du conseil scolaire. Une fois que les normes seront mises en place, la direction devrait veiller à ce que les résultats soient surveillés et mesurés, et qu'ils fassent l'objet de rapports chaque année.
12.	La direction devrait allouer des ressources pour la mise à jour continue des données contenues dans la base de données ReCAPP afin d'assurer l'utilisation efficace des données en ce qui concerne la planification de l'entretien et de la réfection.
13.	La direction devrait transformer son plan annuel d'entretien et de réfection en un plan pluriannuel, et étendre le financement accordé au soutien de ce plan. Ce nouveau plan permettrait de prévoir clairement les besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années.
14.	La direction devrait effectuer un examen des coûts et des avantages de la mise en place d'un système automatisé de gestion des bons de travail.
15.	La direction devrait penser à établir un plan pluriannuel officiel de gestion de l'énergie qui comprendrait des mesures quantifiables et correspondrait à l'orientation stratégique du conseil scolaire. La direction devrait examiner de façon sérieuse la compétence du personnel en matière de soutien au plan et aux exigences actuelles de ces initiatives. Dans le cadre du plan, le conseil scolaire devrait envisager la mise en place d'une technologie centralisée visant à automatiser les pratiques efficaces d'économie d'énergie.
16.	La direction devrait utiliser les données de consommation des services publics actuellement relevées dans les écoles afin de mieux évaluer et d'analyser les tendances de consommation par installation, sans tenir compte de l'influence des prix. Cette façon de faire permettrait au service de gestion des installations d'établir des données de référence quant à l'utilisation des services publics et aux économies connexes réalisées dans le cadre de l'initiative de Dearness Conservation, du programme EcoSchools et d'autres initiatives en matière de conservation.