

Ministère de l'Éducation

**Rapport d'examen opérationnel
Hamilton-Wentworth District School
Board**

Juin 2008

Table des matières

Résumé	1
Introduction	1
Gouvernance et administration du conseil scolaire – Aperçu	1
Recommandation :	3
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles – Aperçu	4
Recommandations :	5
Gestion financière – Aperçu	5
Recommandations :	6
Exploitation des écoles et gestion des installations – Aperçu	8
Recommandations :	9
1. Contexte et aperçu	11
1.1 Profil et structure du conseil scolaire	11
1.2 Principales priorités du conseil scolaire	12
1.3 Rendement des élèves	13
1.4 Sommaire financier	14
1.5 Principales statistiques	16
2. Gouvernance et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations	18
Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités	20
Processus décisionnels	21
Structure organisationnelle et responsabilisation	21
Mobilisation des intervenants	22
Membre de comités ou d'associations sectoriels	23
Recommandation :	23
3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles – Conclusions et recommandations	24
3.1 Organisation	24
Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités	25
Structure organisationnelle et responsabilisation	26
Surveillance et communication des politiques	27
3.2 Gestion des ressources humaines	27

	Processus et programmes de gestion des présences	29
	Relations de travail	30
	Recrutement de 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	34
	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.....	37
4.	Gestion financière – Conclusions et recommandations	38
4.1	Organisation des finances	38
	Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités.....	39
	Structure organisationnelle et responsabilisation.....	40
	Surveillance et communication des politiques	41
	Recommandation :.....	41
4.2	Planification et élaboration du budget.....	42
	Processus d'établissement annuel du budget.....	43
	Association des prévisions de l'effectif à l'élaboration du budget.....	44
	Détermination des risques et des stratégies d'atténuation.....	44
4.3	Information et analyse financières	44
	Systèmes intégrés d'analyse des écarts et d'information financière	45
	Responsabilité des rapports financiers intermédiaires.....	46
	Fonction de vérification interne	47
	Comité de vérification	47
	Recommandations :.....	48
4.4	Gestion de la trésorerie.....	48
	Gestion de l'encaisse et des placements	49
	Recommandations :.....	50

4.5	Gestion des revenus non tirés de subventions	50
	Politiques de soutien aux revenus non tirés de subventions.....	51
	Technologie de soutien à l'inscription et à la collecte des revenus	52
	Procédures de suivi de l'ensemble des revenus non tirés de subventions et des subventions APE.....	52
	Recommandation :	52
4.6	Approvisionnement	53
	Politiques et méthodes d'approvisionnement.....	54
	Participation à des consortiums d'achat pour réduire les coûts d'acquisition	55
	Niveaux hiérarchiques de l'approvisionnement.....	55
	Politiques et méthodes relatives à l'utilisation des cartes d'achat et des cartes de crédit professionnelles.....	56
	Comptabilité relative à l'intégralité du cycle d'approvisionnement et de paiement	57
	Utilisation des transferts électroniques de fonds pour accroître l'efficacité.....	57
	Recommandations :	58
5. Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations		59
5.1	Organisation	59
	Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités.....	60
	Structure organisationnelle et responsabilisation.....	61
	Surveillance et communication des politiques	61
	Recommandation :	61
5.2	Conciergerie et entretien.....	62
	Le modèle de dotation en personnel appuie les normes d'entretien et de nettoyage établies par le conseil scolaire	63
	Élaboration d'un plan d'entretien annuel et pluriannuel.....	64
	Formation qui favorise le perfectionnement des compétences et la sécurité	64
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien	65
	Gestion de projet, surveillance et systèmes de soutien	65
	Recommandation :	65
5.3	Gestion de l'énergie	66
	Plan de gestion de l'énergie.....	67

	Suivi de la conservation de l'énergie et présentation de rapports à cet égard.....	67
5.4	Santé et sécurité.....	67
	Élaboration, surveillance et suivi des politiques et des plans de santé et de sécurité	68
	Recommandations :.....	70
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.....	72
	Recommandation :.....	72
5.6	Gestion de la construction	72
	Pratiques efficaces en matière de conception et de construction des installations.....	73
	Surveillance de l'avancement des projets de construction et présentation de rapports à cet égard.....	74
	Mise à jour des fournisseurs de services professionnels agréés	74
	Recommandation :.....	74
Annexes	75
	Annexe A : Vue d'ensemble de l'examen opérationnel.....	75
	Objectifs de l'examen opérationnel.....	75
	Portée de l'examen opérationnel	75
	Aperçu de la démarche d'examen opérationnel.....	76
	L'Équipe d'examen opérationnel.....	79
	Limites de l'examen	80
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	81

Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'examen opérationnel du Hamilton-Wentworth District School Board réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel formée de consultants externes de Deloitte Touche s.r.l. et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'examen opérationnel, qui a commencé le 5 novembre 2007, a duré quatre jours.

Introduction

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

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

Pendant l'examen, on a constaté que le conseil était bien géré puisqu'un nombre important de pratiques exemplaires avaient été adoptées dans tous les domaines fonctionnels étudiés. Un résumé des conclusions et des recommandations relatives à chacun des domaines fonctionnels examiné est présenté ci-après. Les détails se trouvent dans les sections subséquentes du rapport.

Gouvernance et administration du conseil scolaire – Aperçu

Le conseil a adopté une structure de gouvernance qui définit clairement les rôles et les responsabilités des conseillères et des conseillers scolaires ainsi que des membres du conseil exécutif. Le conseil comprend 11 conseillères et conseillers scolaires, dont quatre sont nouvellement élus. Le conseil exécutif se compose du directeur de

l'éducation, d'un directeur associé de l'éducation et des surintendants et des surintendantes responsables des écoles, des programmes d'enseignement et de l'administration.

Les conseillères et les conseillers scolaires établissent et maintiennent les politiques, tandis que le conseil exécutif élabore et met en œuvre les plans de fonctionnement et les procédures. Le conseil exécutif veille au respect des politiques et à la mise en œuvre des orientations stratégiques du conseil scolaire.

La relation de travail entre les conseillères et les conseillers scolaires et les membres du conseil exécutif est empreinte de collaboration. Les deux parties reconnaissent que des progrès importants ont été accomplis ces dernières années.

Le conseil scolaire a élaboré des processus décisionnels clairs auxquels participent un certain nombre de comités permanents, un comité plénier ainsi que les conseillères et les conseillers scolaires qui se réunissent régulièrement. Le conseil exécutif examine et approuve tous les rapports déposés devant les comités du conseil scolaire. Le comité plénier se compose des conseillères et des conseillers scolaires; les membres du conseil exécutif participent également aux réunions. Il se réunit une fois par mois pour examiner et approuver les recommandations qui seront présentées au conseil scolaire aux fins d'approbation finale. Les rapports et les notes de service sont publiés aux fins suivantes :

- prise de décisions;
- suivi;
- information.

Le comité plénier examine également les rapports des autres sous-comités du conseil scolaire. Le conseil scolaire tient ses réunions ordinaires tous les mois pour examiner et accepter les recommandations du comité plénier. Les autres points réguliers à l'ordre du jour des réunions du conseil scolaire sont établis en fonction du plan de travail annuel et des autres questions soumises à son examen.

Les conseillères et les conseillers scolaires se concentrent sur l'amélioration du rendement des élèves grâce à l'établissement de politiques efficaces, à la planification stratégique, à l'évaluation des résultats des élèves et à la détermination des principales conséquences pour le conseil scolaire. Le conseil exécutif est responsable de la mise en œuvre des orientations stratégiques et du fonctionnement quotidien du conseil scolaire. Cette définition claire des rôles est garante de l'efficacité de la gouvernance, de l'administration et de la planification du conseil scolaire.

La démarche de planification stratégique du conseil scolaire est exposée dans le document intitulé *One Passion, One Purpose, One Plan: Strategic Planning 2006-2009*. Ce document est appuyé par une équipe de recherche qui élabore des pratiques exemplaires. Le processus s'est traduit par un énoncé des engagements et des objectifs essentiels pour 2006 à 2009 (*Core Commitments and Goals for 2006-2009*). Le conseil scolaire fait remarquer qu'il a grandement amélioré les rapports sur les progrès réalisés pour atteindre les buts.

En 2007-2008, le conseil scolaire a approuvé le *plan de fonctionnement annuel* préparé par le conseil exécutif. Ce plan définit les objectifs permettant de rendre chaque école efficace en choisissant et en renforçant ses capacités en fonction des sept corrélats des écoles efficaces :

1. mission claire et ciblée;
2. leadership pédagogique fortement axé sur la littératie et la numératie;
3. milieu sûr et en ordre;
4. climat d'attentes élevées;
5. suivi fréquent de la réussite des élèves;
6. exécution des tâches dans les délais prévus;
7. relations maison-école / collectivité positives.

De plus, le conseil exécutif a entrepris un *processus de planification de l'amélioration des services* qui enregistre les efforts que déploient les services non liés à l'enseignement pour s'améliorer.

Au moment de l'examen, la date d'expiration d'un certain nombre de politiques affichées sur le site Web du conseil scolaire était passée. Cela s'appliquait à tous les domaines relevant de la portée de l'examen opérationnel. Le conseil scolaire devrait se concentrer sur la mise à jour et la publication régulières de toutes ses politiques.

Recommandation :

- Le conseil devrait envisager d'établir un cycle précis de mise à jour de l'ensemble des politiques et des méthodes connexes. La durée du cycle devrait être établie en fonction de chaque politique et l'on devrait confier à un service la responsabilité d'en effectuer le suivi.

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

De façon générale, le Service des RH a fait preuve d'efficacité opérationnelle grâce à la mise en œuvre d'un grand nombre de pratiques exemplaires :

- Les objectifs et le plan annuel du Service des RH cadrent avec les orientations stratégiques du conseil scolaire. Le Service prépare également un plan d'amélioration du Service des RH qui prévoit des échéances pour les initiatives et désigne les parties responsables. Le Service des RH produit un rapport annuel qui décrit en détail les progrès réalisés par rapport aux plans.
- Le fait que le Service se concentre sur son programme d'absentéisme et de retour au travail proactif a permis de faire des économies. L'une des pratiques gagnantes a été une initiative destinée aux écoles qui retournent la moitié de leur budget destiné au personnel enseignant suppléant non dépensé.
- Le Service des RH s'engage à offrir un perfectionnement personnel aux employés non professionnels. Les programmes destinés au personnel sont déterminés par les employés et la direction et offerts grâce à des partenariats locaux avec le Collège Mohawk et l'Université McMaster.
- Les objectifs et les initiatives de recrutement sont examinés chaque année. Lorsque des investissements particuliers en matière de recrutement sont considérés comme ayant été vains, la démarche est redéfinie ou l'emplacement est temporairement supprimé des futures tournées de recrutement.
- Le surintendant du Service de l'exploitation des écoles et du Service du budget surveille de près tous les écarts importants concernant l'effectif et en tient responsables toutes les parties qui participent au processus d'estimation. Mentionnons à titre d'exemple la surestimation de 3 % de l'année scolaire 2006-2007, à l'égard de laquelle chaque école a été tenue d'expliquer le déficit de façon individuelle pour chaque élève.
- Le conseil scolaire a mis en place des procédures d'évaluation du rendement des enseignants (le Système d'évaluation du rendement du personnel enseignant) et de tous les groupes de personnel non enseignant (le Système d'évaluation du rendement des employés). Le SERE définit un cycle d'examen de un à cinq ans (selon le groupe d'employés) et comprend une reliure contenant l'ensemble des ressources et un logiciel de soutien. Le Service des RH est chargé de superviser et d'assurer l'exécution de toutes les évaluations du rendement.

Recommandations :

- Le Service des RH devrait effectuer des vérifications indépendantes et périodiques de la conformité de la compagnie d'assurances en matière d'avantages sociaux du conseil scolaire. Ces vérifications, menées par le Service des RH ou par son conseiller en avantages sociaux, assureraient la conformité aux conditions du régime, tout particulièrement en ce qui a trait au règlement des demandes de prestations.
- Dans le cadre de son examen continu de ses besoins en matière de systèmes de gestion des ressources humaines, le Service des RH devrait examiner la possibilité d'avoir des fonctions intégrées qui permettent la synchronisation informatisée des données entre les régimes d'avantages sociaux, la paie et les assureurs externes.
- Le directeur, en consultation avec les cadres supérieurs, devrait penser à élaborer un programme officiel de relève afin de gérer les départs à la retraite et les départs volontaires des membres de la haute direction.
- Le Service des RH devrait examiner la possibilité de mener des entrevues de départ auprès des membres du personnel et de la direction. Ces entrevues, combinées à un sondage sur la satisfaction des employés, peuvent fournir à la direction des données précieuses relativement au perfectionnement professionnel et aux politiques de RH.

Gestion financière – Aperçu

Les Services opérationnels ont obtenu des résultats positifs grâce à la mise en œuvre d'un bon nombre de pratiques exemplaires :

- Le processus d'établissement annuel du budget est transparent et clairement communiqué et incorpore les observations de tous les principaux intervenants, y compris le conseil exécutif, les directeurs et les directrices d'école, les conseillères et les conseillers scolaires et les membres de la collectivité. Le budget annuel est en outre relié directement aux objectifs et aux priorités approuvées par le conseil scolaire, qui comprennent les objectifs de rendement des élèves.
- Les prévisions de l'effectif conjuguent les données des écoles aux données démographiques d'ensemble, aux prévisions pluriannuelles et à l'information sur la planification régionale.

- Le conseil scolaire fait partie de deux des plus importants consortiums d'achat d'énergie de la province et d'un consortium de papier à photocopie géré par l'entremise du Peel District School Board.
- Le Service a une structure organisationnelle claire, ainsi que des rôles et des responsabilités bien définis. Les membres du personnel ont des titres professionnels ou une expérience appropriés correspondant à leurs rôles et responsabilités.
- Le Service a mobilisé les intervenants et gagné leur confiance, comme le démontre le commentaire suivant tiré de l'évaluation récente du directeur : « Les conseillères et les conseillers scolaires félicitent le directeur de l'éducation pour le niveau élevé de responsabilité financière dont il a fait preuve au sein du Hamilton-Wentworth District School Board. Les conseillères et les conseillers scolaires sont exceptionnellement satisfaits de la gestion financière ainsi que des processus et des contrôles financiers en place, tout particulièrement à la lumière des pressions auxquelles doit faire face l'organisme. »

L'un des domaines qui présente des possibilités d'amélioration est la présentation et les détails des rapports financiers périodiques remis aux conseillères et aux conseillers scolaires. Le conseil scolaire reçoit actuellement un rapport mensuel qui indique les dépenses engagées depuis le début de l'année en pourcentage du budget. À titre exceptionnel, la direction fournit des commentaires écrits sur les écarts.

Une pratique exemplaire en matière de rapports financiers consiste à indiquer les « dépenses prévues depuis le début de l'année » pour chaque catégorie de dépenses ou de revenus, accompagnées d'explications dans le cas de celles qui affichent des écarts importants par rapport aux attentes. Les commentaires sur l'état de la situation prévue à la fin de l'exercice en cours permettraient de déterminer si les dépenses réelles sont supérieures ou inférieures aux attentes et de confirmer que le budget est toujours équilibré.

Recommandations :

- Les Services opérationnels devraient intégrer la *déclaration d'intention* (c.-à-d. les priorités annuelles individuelles) à un plan annuel d'amélioration des services opérationnels conforme aux orientations stratégiques du conseil scolaire. Le Service peut faire état de ses réalisations par rapport au plan.
- Le personnel des finances devrait penser à présenter des rapports provisoires plus détaillés selon le format suggéré à la section 4.3 du présent rapport. Cela permettrait de mieux comprendre les résultats depuis le début de l'année.

- La direction et le conseil scolaire devraient envisager d'établir une fonction de vérification interne. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et estimer les coûts annuels de chacune d'elles. L'évaluation proactive des besoins et des coûts par la direction constituerait une première étape utile.
- Le conseil scolaire devrait envisager de créer un comité de vérification autonome. La direction et le conseil devraient aussi penser à augmenter le nombre de membres du comité de vérification pour y inclure des membres externes à titre de conseillers.
- La direction devrait songer à lancer un appel d'offres relativement à ses services bancaires au moins une fois tous les cinq ans. La direction devrait examiner périodiquement les conditions bancaires et les comparer à celles de conseils scolaires de taille similaire pour s'assurer d'obtenir les conditions les plus concurrentielles.
- La direction devrait définir une politique de placement aux fins d'approbation par le conseil scolaire, comme l'exige la *Loi sur l'éducation*. Cette politique devrait définir les placements autorisés ainsi que la nature du rapport annuel sur les résultats des placements.
- La direction devrait évaluer les coûts-avantages d'un système électronique d'inscription et de paiement pour l'éducation permanente. Cela permettrait d'accélérer l'inscription et la gestion de tous les services d'éducation permanente, d'accroître l'accès à l'inscription et d'améliorer les capacités d'établissement de rapports.
- Dans le cadre de la mise à jour des politiques et des méthodes d'approvisionnement, les niveaux d'autorisation et les seuils devraient être évalués afin d'assurer un pouvoir d'achat proportionnel aux besoins du conseil scolaire. Il faudrait notamment envisager d'abaisser à 50 000 \$ le seuil relatif à l'utilisation des babillards électroniques.
- Pour optimiser l'efficacité du traitement des paiements, la direction devrait analyser les opérations existantes effectuées par carte d'achat et les bons de commande de valeur moindre (de 350 \$ à 1 000 \$). Cela permettrait de définir la répartition de la valeur en argent des paiements actuels et de déterminer les occasions d'accroître les seuils des bons de commande et de faire la promotion d'une utilisation accrue des cartes d'achat.
- La direction devrait élaborer un processus normalisé de réception et de rapprochement au niveau de l'école afin de s'assurer qu'elle ne paie que les

biens qu'elle reçoit. Le conseil scolaire devrait penser à effectuer une analyse des coûts-avantages d'un processus automatique de réception et de rapprochement dans le cadre d'un examen plus vaste de ses besoins en matière de système financier.

- La direction devrait instaurer les paiements par transfert électronique de fonds (TEF) pour la majorité des fournisseurs afin d'accroître l'efficacité et de réduire au minimum le risque que les paiements soient altérés avant la compensation bancaire.

Exploitation des écoles et gestion des installations – Aperçu

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

- La direction a mis en place des mécanismes de responsabilisation, tels que des rôles et des responsabilités documentés ainsi qu'une formation en matière de sensibilisation au respect des politiques. Les cadres supérieurs ont des titres professionnels appropriés. Cela favorise l'exécution efficace et efficiente des fonctions d'entretien et d'exploitation.
- En 2005, la direction a préparé un rapport sur les besoins en immobilisations qui prévoyait les besoins du conseil scolaire dans ce domaine sur une période de cinq ans et comprenait des prévisions de l'effectif sur dix ans. La direction a fourni en décembre 2006 une mise à jour du plan annuel d'immobilisations de 2006. Ce plan établit les priorités du conseil scolaire en matière d'immobilisations pour la période à venir.
- La direction prépare et présente au conseil scolaire un plan annuel d'entretien qui aborde les besoins reportés et les autres besoins en cette matière. Des listes de projets accompagnés des coûts et des sources de financement sont présentées chaque année aux conseillères et aux conseillers scolaires.
- Le Service maintient des normes écrites de propreté dans les écoles dans un manuel de conciergerie et s'en sert comme base pour évaluer le rendement du personnel responsable de la conciergerie dans chacune des installations. Le modèle d'affectation du conseil scolaire en matière de conciergerie permet l'utilisation optimale des ressources à l'appui des normes et des pratiques de nettoyage.
- La direction a mis en place un système de gestion des stocks pour assurer le suivi et le contrôle du matériel de nettoyage et d'entretien principal. Les procédures d'approvisionnement et la liste des stocks sont prédéterminées au

moyen de catalogues en ligne et le suivi est effectué par les cadres et les superviseurs des services de conciergerie.

- Le Service a préparé un plan annuel de gestion de l'énergie. Un système fait le suivi de la consommation et des dépenses budgétaires et détermine les possibilités de faire davantage d'économies. Les objectifs de consommation sont établis en fonction des améliorations annuelles progressives des systèmes et des initiatives des écoles visant à réduire l'utilisation d'énergie.
- Pour favoriser la santé et la sécurité à l'échelle du système, le conseil scolaire a créé un comité d'examen des produits chimiques qui se compose de représentants du
- SCFP et des services de santé et de sécurité, des achats et de l'entretien. Ce comité veille à ce que les nouveaux produits soient sans danger pour l'environnement et que le nouveau matériel soit ergonomique.
- La direction utilise des superficies au sol normalisées pour les nouvelles constructions d'école et a élaboré un processus courant de déclaration, de surveillance et de contrôle des projets et des coûts de construction.

Recommandations :

- Le Service de la gestion des installations devrait intégrer la *déclaration d'intention* (c.-à-d. les priorités annuelles individuelles) à un plan annuel d'amélioration des services opérationnels conforme aux orientations stratégiques du conseil scolaire. Le Service peut faire état de ses réalisations par rapport au plan.
- La direction devrait envisager de préparer un plan pluriannuel (disons de trois à cinq ans) d'entretien et de réfection qui comprendrait le financement disponible pour appuyer le plan. Celui-ci permettrait de prévoir clairement les besoins cruciaux du conseil scolaire pour les années à venir.
- La direction devrait préparer un plan opérationnel complet qui regroupe tous les éléments d'un programme de santé et de sécurité efficace et établit les bases servant à la préparation de rapports sur les réalisations destinés au conseil exécutif et au conseil scolaire.
- La direction devrait élaborer un plan d'action qui remédie à sa situation de « lieu de travail à risque élevé » établie par le ministère du Travail. Les leçons tirées de ces ordonnances doivent être prises en compte dans tous les plans d'entretien futurs et pour les nouvelles écoles.

- Le Service des installations devrait maintenir, dans le système ReCAPP, une base de données précises et à jour sur l'évaluation de l'état des installations, fondées sur les normes de l'industrie. De rares mises à jour ont été faites depuis l'analyse comparative initiale (et approfondie) de 2002.
- La direction devrait comparer les coûts de construction de ses installations à ceux de conseils scolaires similaires afin de déterminer si ses coûts de construction sont comparables à ceux d'autres conseils scolaires.

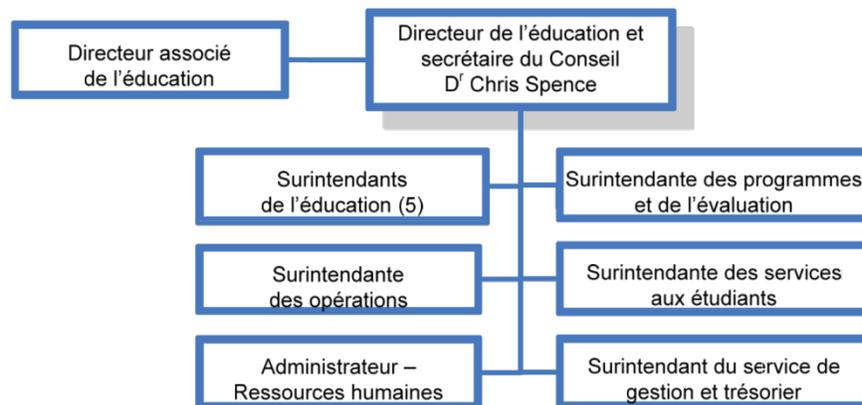
1. Contexte et aperçu

1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le conseil scolaire compte 99 écoles élémentaires et 20 écoles secondaires qui desservent quelque 50 000 élèves de nombreuses régions, y compris Hamilton, Ancaster, Binbrook, Waterdown, Stoney Creek, Dundas et Mount Hope. Le conseil couvre une région de 1 130 kilomètres carrés qui compte des quartiers urbains densément peuplés ainsi que des régions rurales.

L'effectif des écoles élémentaires et secondaires du conseil scolaire continue de diminuer. Le déclin total depuis 2002-2003 se chiffre à environ 4 200 élèves à l'élémentaire et à 400 élèves au secondaire. Cela représente environ 8,4 % du total des élèves de 2002-2003. La direction déclare que cette tendance se maintiendra pendant plusieurs années et que la diminution plus importante constatée au niveau élémentaire aura des répercussions sur le niveau secondaire au cours des prochaines années. Un rapport du personnel de décembre 2006 indiquait que le « conseil scolaire avait approuvé les engagements de revitalisation des installations » sur une période de dix ans (jusqu'à 2008 inclusivement) qui représentent 42 fermetures d'école et 11 ouvertures de nouvelles écoles. La direction a présenté au conseil scolaire les besoins prévus en immobilisations des cinq prochaines années.

Voici la composition du conseil exécutif du conseil scolaire en 2007-2008 :



En raison de la nature diversifiée des activités du conseil scolaire, un poste de directeur associé de l'éducation a été créé pour aider le directeur de l'éducation à s'acquitter de certaines de ses responsabilités quotidiennes.

Cela permet au directeur de consacrer du temps aux conseillères et aux conseillers scolaires et à d'autres intervenants importants au sein de la collectivité pour les tenir pleinement informés des affaires du conseil scolaire.

1.2 Principales priorités du conseil scolaire

Le conseil scolaire a une mission et une vision clairement définies. Sa vision est la suivante : « *Un avenir dans lequel tous les élèves peuvent réaliser leur plein potentiel* ». Sa mission est la suivante : « *Montrer à tous les élèves à apprendre tout au long de leur vie et à devenir des citoyens actifs dans un monde multiculturel stimulant en évolution.* »

Les conseillères et les conseillers scolaires et la direction ont défini des buts, des priorités et des objectifs. Les conseillères et les conseillers scolaires travaillent en collaboration avec le directeur, le conseil exécutif et d'autres intervenants à la création d'un plan stratégique. Les conseillères et les conseillers scolaires ont établi trois domaines prioritaires pour leur mandat :

- les résultats des élèves;
- la planification des immobilisations;
- l'amélioration des relations avec les associations du personnel.

Le conseil scolaire a ensuite établi les objectifs systémiques suivants pour 2006-2009 qui concordent avec le plan stratégique :

- personnel efficace – nous serons un employeur de choix qui attirera et gardera des employés efficaces, diversifiés et très productifs;
- écoles efficaces – nous rendrons chaque école efficace en adoptant et en améliorant sa capacité relativement aux sept corrélats des écoles efficaces;
- milieux efficaces – nous ferons de chaque école un milieu d'apprentissage propre, attrayant et de qualité qui stimule le rendement scolaire.

Ces objectifs sont ensuite élargis dans le cadre d'un plan de fonctionnement annuel élaboré par le conseil exécutif. Le plan actuel comprend les *sept corrélats des écoles efficaces* qui visent à offrir le meilleur milieu d'apprentissage possible à tous les élèves. Ces corrélats sont les suivants :

- une mission et une vision claires et ciblées;
- un leadership pédagogique fort;
- un climat d'attentes élevées visant la réussite;
- un milieu sûr et en ordre;

- des occasions d'apprentissage – utilisation efficace du temps;
- des relations maison-école positives;
- un suivi fréquent de la réussite des élèves.

Même si chaque corrélat n'est pas expressément mesurable, il existe des mesures et des objectifs connexes sous-jacents qui le sont. La réalisation de ces derniers indique que le corrélat a donné de bons résultats.

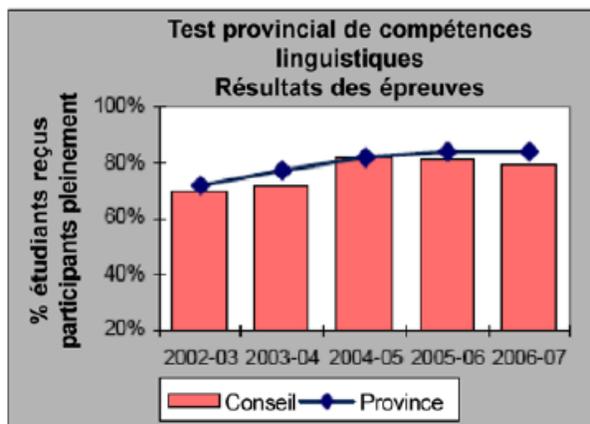
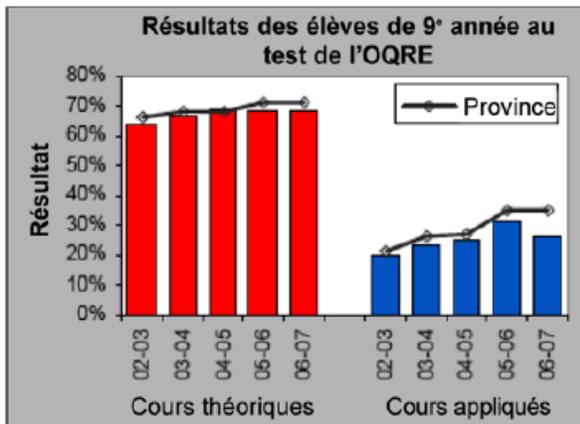
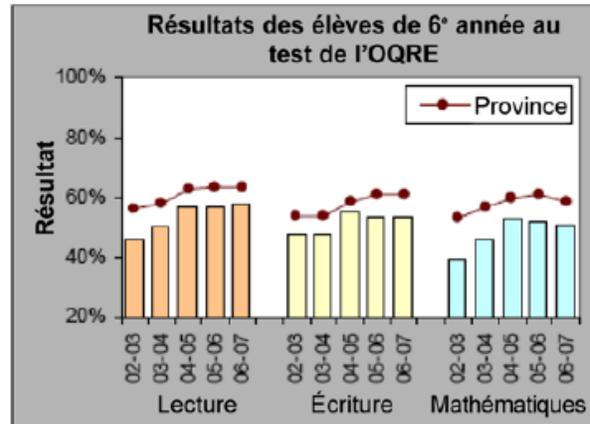
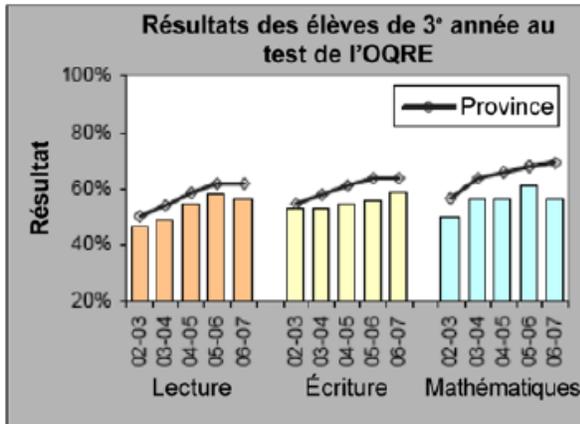
1.3 Rendement des élèves

Le conseil scolaire a réalisé des progrès notables au chapitre du rendement aux tests de l'OQRE depuis ses premiers résultats en 2002-2003. Malgré la réussite précédente du conseil scolaire relativement à l'amélioration du rendement scolaire, les résultats aux tests de l'OQRE de 2006-2007 démontrent une légère diminution du rendement global comme le montrent les graphiques ci-dessous.

Le conseil scolaire s'est donné pour objectif de faire en sorte que 75 % des élèves atteignent la norme provinciale d'ici les évaluations de l'OQRE de 2007-2008. Le conseil reconnaît qu'il doit prendre des mesures pour réduire l'écart. Voici, par exemple, certaines des initiatives en cours :

- 52 enseignants affectés au projet d'amélioration en littératie travaillent dans l'ensemble des écoles élémentaires;
- évaluation obligatoire des élèves de la maternelle à la 6e année en lecture afin d'orienter les directives et les interventions;
- processus d'intervention précoce auprès des élèves de maternelle/jardin d'enfants et de 1re année afin de déterminer les points forts et les domaines de préoccupation;
- accent sur l'enseignement équilibré (littératie et numératie) et le rôle de tous les enseignants en ce qui concerne l'enseignement de la littératie;
- poursuite des projets de redressement du conseil scolaire et du ministère auxquels participent sept écoles et dix animateurs en mathématiques qui collaborent actuellement avec les enseignants de nos écoles élémentaires.

Les renseignements suivants reposent sur les données ministérielles les plus récentes dont nous disposons au moment de l'examen.



1.4 Sommaire financier

Le conseil scolaire a équilibré son budget au cours des dernières années, affichant un excédent dans la plupart des cas. Il y est parvenu grâce à une gestion prudente des budgets annuels et à la réalisation d'économies annuelles importantes découlant de la fermeture d'écoles pendant cette période. Le solde prévu de ses réserves pour fonds de caisse au 31 août 2008 est d'environ 3,3 millions de dollars. Cela s'ajoute à un fonds de prévoyance d'environ 1 million de dollars prévu dans le budget de 2007-2008. Le conseil a été également en mesure d'utiliser environ 6,5 millions de dollars de ses réserves pour fonds de caisse dans le but d'appuyer les dépenses de son programme d'immobilisations.

Les coûts du service de la dette et des immobilisations actuels du conseil scolaire sont financés grâce à diverses sources, y compris les subventions pour les nouvelles places, les produits de l'aliénation de certaines des écoles fermées et ses réserves de fonctionnement. Le conseil scolaire ne donne suite à aucun projet d'immobilisations tant que les fonds requis ne sont pas assurés.

Données financières - résumé

Revenus	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007- 2008
Subventions générales	309 551 752 \$	315 732 315 \$	329 898 379 \$
Impôt local	113 008 698 \$	119 429 206 \$	119 997 601 \$
Revenus du conseil scolaire	4 705 741 \$	3 741 252 \$	2 679 320 \$
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	12 892 307 \$	4 943 663 \$	5 447 287 \$
Total des revenus (Annexe 9)	440 158 498 \$	443 846 436 \$	458 022 587 \$

Summary Financial Data (Dépenses)

Dépenses	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007- 2008
Dépenses de fonctionnement	414 848 799 \$	423 466 184 \$	436 824 840 \$
Dépenses d'immobilisations – Avant virements des réserves	30 240 318 \$	20 321 689 \$	15 764 142 \$
Virement vers (à partir de) la réserve	-8 936 330 \$	-3 431 069 \$	2 371 872 \$
Dépenses totales	436 152 787 \$	440 356 804 \$	454 960 854 \$
Excédent – Représente l'excédent cumulatif¹	4 005 711 \$	3 489 632 \$	3 061 733 \$

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
Réserve pour fonds de caisse	3 192 393 \$	2 741 381 \$	3 071 919 \$
Total des fonds de réserve (Annexe 5)	3 192 393 \$	2 741 381 \$	3 071 919 \$
Réserve pour l'éducation de l'enfance en difficulté	423 660 \$	0 \$	0 \$
Produit des aliénations – Bâtiments scolaires	0 \$	1 850 135 \$	1 850 135 \$
Réserves pour les écoles éloignées	57 879 \$	0 \$	0 \$
Réserve pour dépenses de classe	69 010 \$	0 \$	0 \$

¹ L'excédent cumulatif en août 2005 était de 3,4 million de dollars

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)	550 549 \$	1 850 135 \$	1 850 135 \$
Total des réserves et des revenus reportés du conseil	3 742 942 \$	4 591 516 \$	4 922 054 \$

1.5 Principales statistiques

Le tableau qui suit présente les principales statistiques du conseil scolaire. Il convient de souligner la tendance à la baisse de l'effectif ainsi que les importantes modifications apportées à la taille des classes au primaire.

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	36 656	32 415
EQM de l'école de jour – secondaire	18 420	17 840
Effectif total de l'école de jour	55 076	50 255

Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-04	2007-08
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	27%	92%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	64%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	25,7	25,5
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	38%	100%
Pourc. de classes à années multiples	23%	20%

Personnel

Personnel	2003-04	2007-08
Enseignantes et enseignants	3 142	3 233
Aides-enseignantes et aides-enseignants	420	522
Autres personnes-ressources pour les élèves	192	219
Personnel administratif	180	170

Personnel	2003-04	2007-08
Personnel de bureau	217	208
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	459	452
Autre personnel hors classe	152	151
Total du personnel	4 762	4 955
Rapport élèves-enseignant	1:12	1:16
Personnel EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)²	87.0	99.0
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	86,3%	87,6%

Éducation de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté	2003-04	2007-08
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	41 199 152 \$	52 399 689 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	42 414 285	52 399 689
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	-1 215 133 \$	\$0

Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-04	2007-08
Capacité totale (places)	61 186	56 500
Utilisation de la capacité	90,0%	88,9%
Nombre d'écoles	132	119
Superficie du conseil (km²)	1 140	1 140
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires	11	11

² Remarque : pondéré selon le nombre d'élèves par classe et l'éducation de l'enfance en difficulté

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

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

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

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

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

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

Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

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

Processus décisionnels

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

Structure organisationnelle et responsabilisation

Pratiques exemplaires liées à la gouvernance et à l'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 liées à la gouvernance et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillères et les conseillers scolaires ainsi que la direction sollicitent activement et régulièrement les intervenants internes et externes grâce à divers moyens de communication (p. ex., sites Web, courriels, notes de service, assemblées publiques, etc.).	Oui

Membre de comités ou d'associations sectoriels

Pratiques exemplaires liées à la gouvernance et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les principaux cadres supérieurs de tous les domaines fonctionnels siègent et participent aux comités de secteur des associations provinciales et (ou) aux groupes de travail du ministère.	Oui

Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

Le modèle de gouvernance du conseil scolaire repose sur une relation de collaboration entre les conseillères et les conseillers scolaires et le conseil exécutif. Les conseillères et les conseillers scolaires sont responsables de l'établissement de l'orientation stratégique et des politiques générales. La direction est responsable des activités quotidiennes et du rendement annuel du conseil scolaire.

Le processus approfondi de planification annuelle est géré par le directeur associé de l'éducation. Ce dernier rencontre chaque année les directeurs et les directrices d'école et les groupes communautaires dans le cadre d'une analyse du milieu. Une équipe de recherche effectue une analyse des compétences et compile un ensemble de pratiques exemplaires du secteur de l'éducation. Ces renseignements constituent des données importantes qui sont utilisées durant une séance de planification stratégique menée avec les conseillères et les conseillers scolaires. Cette séance permet d'établir la base sur laquelle se fonde le plan stratégique qui est ensuite approuvé officiellement par les conseillères et les conseillers scolaires.

Le conseil exécutif suit un processus similaire pour élaborer le plan de fonctionnement annuel qui est ensuite remis aux conseillères et aux conseillers scolaires à titre d'information. Il s'agit d'un document à l'appui du plan stratégique. Il expose les ressources et les activités particulières nécessaires à la réalisation des objectifs annuels. Le plan se compose des éléments suivants :

- des énoncés d'objectifs précis, mesurables et opportuns qui mettent l'accent sur l'amélioration continue;
- des objectifs de rendement mesurables;
- des échéanciers.

Le directeur de l'éducation prépare un rapport annuel afin de suivre le rendement par rapport aux buts et aux objectifs établis.

Processus décisionnels

Le conseil scolaire a élaboré des processus décisionnels clairs auxquels participent un certain nombre de comités permanents, un comité plénier ainsi que les conseillères et les conseillers scolaires qui se réunissent régulièrement. Le conseil exécutif examine et approuve d'abord tous les rapports qui doivent être déposés devant un comité du conseil scolaire. Le comité plénier se compose des conseillères et des conseillers scolaires; les membres du conseil exécutif participent aux réunions. Il se réunit une fois par mois pour examiner et approuver les recommandations qui seront présentées au conseil scolaire. Les rapports et les notes de service sont publiés aux fins suivantes :

- prise de décisions;
- suivi;
- information.

Le comité plénier examine également les rapports des autres sous-comités du conseil scolaire. Les réunions ordinaires du conseil scolaire ont lieu tous les mois après celles du comité plénier, lorsque le rapport de la réunion du comité plénier du mois est approuvé par le conseil scolaire.

L'ordre du jour des réunions du conseil scolaire est déterminé en fonction d'un plan de travail établi. Le plan de travail tient compte des exigences du ministère en matière d'établissement de rapports et de la séquence cyclique des rapports réguliers présentés au conseil scolaire (p. ex., le rapport annuel sur la gestion de l'énergie). Le conseil établit son plan de travail annuel en fonction des rapports prévus et réguliers de l'année à venir. Le conseil, la direction et les intervenants peuvent ainsi avoir une idée des principales questions prévues qui seront présentées et du moment de leur présentation.

Le conseil scolaire a retenu les services de l'Institut national de la qualité pour évaluer la qualité de ses principaux processus administratifs. Il a examiné l'atteinte de ses objectifs organisationnels et a obtenu le certificat de niveau un. Le conseil a entrepris les démarches pour obtenir le certificat de niveau deux.

Structure organisationnelle et responsabilisation

Le conseil scolaire a créé une structure organisationnelle efficace sur les plans des rapports présentés aux principaux intervenants, de l'intendance appropriée des ressources et du soutien de la réussite de ses élèves et de la satisfaction de son personnel. Le rôle du directeur associé de l'éducation constitue un élément important de cette structure.

Le directeur associé participe activement à l'établissement des exigences opérationnelles du système, en mettant l'accent sur les priorités internes, dont le processus de griefs, le portefeuille d'actions et le développement organisationnel.

Par conséquent, le directeur a davantage la possibilité de s'occuper des questions stratégiques du conseil scolaire. Les principales activités comprennent le temps qu'il consacre aux conseillères et aux conseillers scolaires et aux autres intervenants importants au sein de la collectivité afin de les tenir dûment informés. Le directeur joue également un rôle de leadership relativement aux questions scolaires et stratégiques.

Le conseil scolaire a établi une solide structure de gouvernance qui favorise le rendement des élèves et la responsabilité financière. Les conseillères et les conseillers scolaires ont reçu une description de leurs rôles et de leurs responsabilités. La structure de gouvernance est plus efficace depuis que les conseillères et les conseillers scolaires ne participent plus aux décisions opérationnelles. Étant donné le récent changement apporté à la composition du conseil scolaire, ce dernier pourrait saisir cette occasion pour passer en revue les descriptions actuelles des rôles et des responsabilités.

Tous les membres du conseil scolaire reçoivent de la formation dans le cadre d'une série d'ateliers. La communication entre le conseil exécutif, les cadres supérieurs et les conseillères et les conseillers scolaires s'est améliorée ces dernières années. De nouveaux sous-comités du conseil ont été créés et les sous-comités existants ont élargi leur mandat. À titre d'exemple, le comité chargé des salaires a évolué pour devenir un comité élargi des RH qui se concentre sur les politiques. En outre, un surintendant, chargé des programmes d'enseignement ou des questions fonctionnelles, fait maintenant partie de chaque sous-comité du conseil.

Les politiques sont définies et présentées aux conseillères et aux conseillers scolaires par l'entremise d'un comité qui se voue uniquement à cette tâche. Le conseil scolaire est passé récemment à des « politiques de soutien » qui permettront à l'avenir de mieux orienter le processus d'examen et d'actualisation des politiques. Pendant l'examen, le conseil n'avait cependant pas terminé son examen de certaines politiques administratives. De plus, l'examen du site Web indique que de nombreuses politiques ont passé leur date d'examen ciblé.

Mobilisation des intervenants

Le conseil scolaire mobilise tous les intervenants à différents moments de l'année, tout particulièrement pendant le processus budgétaire. Divers moyens de communication (courriels, affichages sur le site Web et assemblées publiques) sont utilisés pour assurer la participation des principaux intervenants tout au long du processus de planification.

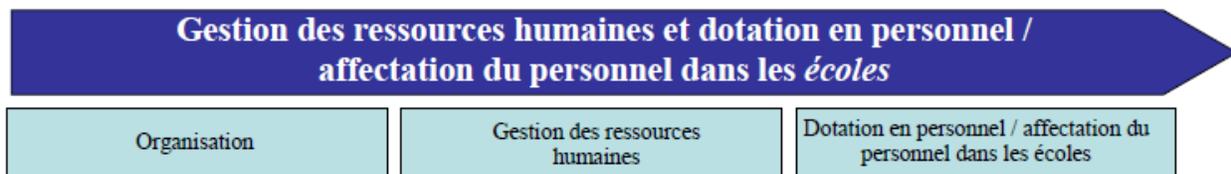
Membre de comités ou d'associations sectoriels

Le directeur est un membre actif du Conseil ontarien des directrices et directeurs de l'éducation (CODDE). D'autres cadres supérieurs participent activement à des comités du secteur de l'éducation et (ou) à des groupes de travail du ministère.

Recommandation :

- Le conseil devrait envisager d'établir un cycle précis de mise à jour de l'ensemble des politiques et des méthodes connexes. La durée du cycle devrait être établie en fonction de chaque politique et l'on devrait confier à un service la responsabilité d'en effectuer le suivi.

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



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

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

3.1 Organisation

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

- déterminer si des politiques et méthodes appropriées ont été établies et mises à jour pour appuyer les fonctions et les priorités des RH et si celles-ci sont conformes aux orientations du conseil scolaire;
- déterminer si on a préparé un plan annuel énonçant les objectifs et les priorités de même que leur conformité aux orientations stratégiques du conseil;
- déterminer si les rôles et les responsabilités du personnel appuient les principales fonctions, activités et pratiques des RH;
- 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'organisation des RH et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée

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

Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

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

Structure organisationnelle et responsabilisation

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

Surveillance et communication des politiques

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

Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

Les objectifs et les priorités du Service des RH sont documentés dans un plan annuel du Service qui s'harmonise avec les objectifs et les priorités du conseil scolaire. Le conseil a établi une méthode exhaustive d'élaboration des plans d'amélioration des services qui cible les principaux administrateurs et le conseil exécutif. Elle comprend une méthodologie normalisée et des modèles à l'appui. Cette méthode est digne de mention non seulement pour sa rigueur, mais également parce qu'elle définit explicitement le besoin d'améliorer les services des fonctions non liées à l'enseignement au sein du conseil pour appuyer le rendement global des élèves.

Le Service des RH a déterminé, pour 2007-2008, les initiatives suivantes appuyées par des stratégies de second niveau, des responsabilités et des échéanciers :

- mise en œuvre d'un système d'évaluation du rendement des employés;
- élaboration d'un plan opérationnel d'équité des RH;
- orientation à long terme du personnel enseignant suppléant;
- élaboration d'une directive en matière de politique relative aux conflits de travail;
- lancement d'une demande d'information pour le système des RH;
- sondage sur la satisfaction des employés syndiqués;
- initiatives de réduction des accidents;
- plan de continuité des activités en cas de pandémie;
- négociation avec le personnel enseignant;
- corrélats de service efficace;
- programme d'orientation pour le personnel non enseignant;
- programme en cours d'emploi des ressources humaines.

Le Service des RH produit aussi un rapport annuel qui décrit en détail les progrès réalisés par rapport aux plans.

Structure organisationnelle et responsabilisation

Au cours des cinq dernières années, le Service des RH est devenu une organisation centralisée, orientée vers le leadership et dotée d'une mission et d'une vision bien définies. Les fonctions du Service sont clairement détaillées sur le site Web du conseil scolaire et sont accompagnées des coordonnées des personnes-ressources. Le nombre de membres du personnel qui possèdent des titres professionnels (p. ex., conseiller en ressources humaines agréé) a augmenté pendant cette période. Les membres du personnel du Service des RH participent à un certain nombre de comités provinciaux, y compris le comité consultatif sur les RH et le comité du Provincial Labour Relations Network (PLRN) de l'OPSBA, composé des membres de la direction et d'une conseillère ou d'un conseiller scolaire.

Le rôle du Service consiste en partie à gérer les relations de travail. Un négociateur en chef et un agent des RH s'occupent exclusivement du soutien aux syndicats. Les

agents des RH participent aux négociations afin de se familiariser davantage avec le processus. Une partie de la stratégie de négociation consiste à collaborer avec d'autres conseils scolaires et organismes pour comprendre le milieu.

L'unité de la santé et de la sécurité au travail est récemment passée du Service des installations au Service des ressources humaines. Cela a élargi la portée des responsabilités de l'unité qui comprend maintenant les répercussions politiques.

Surveillance et communication des politiques

Un large éventail de politiques liées aux RH (y compris la gestion des présences et les cessations d'emploi) sont affichées sur le site intranet du conseil scolaire, quoique nombre d'entre elles sont désuètes. Il y a peu de preuves appuyant la vérification du respect des politiques et des méthodes puisqu'elles ne sont pas surveillées.

Le conseil scolaire reconnaît que la pression actuelle découlant de la charge de travail a réduit sa capacité d'effectuer les mises à jour nécessaires des politiques. La section sur la gouvernance et l'administration du présent rapport contient une recommandation générale à l'intention du conseil afin qu'il mette à jour ses politiques et définisse un cycle officiel d'actualisation.

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 adéquates existent pour gérer les régimes de rémunération des employés, les relations de travail ainsi que le rendement et les présences du personnel, et si d'autres services de soutien sont en place pour assurer la satisfaction des employés;
- déterminer s'il est possible d'établir des possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

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 au minimum les coûts liés à l'absentéisme.	Oui

Relations de travail

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

Recrutement de personnel

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

Gestion des données sur les ressources humaines et la paie

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

Processus d'évaluation du rendement des employés

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

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

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

Suivi de la satisfaction du personnel

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

Processus et programmes de gestion des présences

Par le passé, l'absentéisme a posé un problème au conseil scolaire en donnant lieu à une augmentation importante des coûts du personnel suppléant et autres. L'une des stratégies du conseil scolaire consiste à accorder à chaque école un budget annuel pour les jours de travail des enseignants suppléants établi selon le nombre total d'enseignants équivalents plein temps (EPT). Le recours au personnel suppléant fait ensuite l'objet d'un suivi dans le logiciel de gestion des présences. Si une école ne dépense pas le plein montant de l'allocation destinée au personnel suppléant, la moitié du solde est retournée à l'école aux fins d'utilisation pour les activités générales dans la mesure où le conseil affiche au total un excédent. Cette initiative, ajoutée au programme proactif de retour au travail du conseil, s'est traduite par des économies annuelles.

Le conseil utilise le système informatisé de suppléance et d'assiduité lorsqu'il doit engager des enseignants suppléants. Chaque école possède une liste d'enseignants qui sont appelés par le système automatisé.

De nombreux conseils scolaires ont de la difficulté à effectuer un suivi précis et cohérent des données sur les présences. La tendance générale de l'absentéisme au sein du conseil indique une réduction de 4,1 % en 2003-2004 à 3,8 % en 2005-2006. Même si, au total, le conseil a accompli des progrès, certains groupes d'employés affichent des taux beaucoup plus élevés ou des tendances différentes par rapport à la

moyenne. Le conseil a la possibilité d'élaborer une démarche plus exhaustive en matière de gestion des présences, en se concentrant tout particulièrement sur les catégories de personnel qui affichent des taux d'absentéisme à la hausse ou supérieurs à la moyenne.

Afin de réduire le nombre d'employés en congé d'invalidité de courte ou de longue durée, le Service des RH travaille en étroite collaboration avec les représentants syndicaux, en utilisant un programme de retour au travail souple et proactif. Le programme fait appel à un coordonnateur de la gestion de l'invalidité et à un coordonnateur du retour au travail afin de créer un programme de soutien à la réintégration. Ce programme a permis au conseil de faire des économies.

Relations de travail

Le Service des RH entretient de bonnes relations avec les syndicats et les employés en gérant les conflits de travail de manière proactive et transparente. Les relations de travail demeurent un domaine prioritaire pour le directeur, la haute direction et le conseil scolaire, malgré le succès de la collaboration avec les syndicats. En cas de problème, la direction des RH discute avec les personnes concernées. Cela permet à toutes les parties de parler du problème sans trop de pression avant l'adoption de toute mesure officielle.

Lorsqu'il prépare les négociations, le sous-comité des négociations examine les notes sur les négociations antérieures et la liste de griefs/arbitrages afin de comprendre les questions qui seront abordées. En outre, la direction des RH tire avantage de son adhésion au North American Association of Educational Negotiators (NAEN). Le Service examine la démarche qu'il propose en matière de négociations à la lumière de ces renseignements de fond.

Le Service des RH a élaboré un processus de relations avec les employés. Avant de déposer officiellement un grief, des discussions sont engagées avec le superviseur de l'employé ou le surintendant compétent. Si le grief n'est pas réglé, le surintendant est chargé de mener une enquête, avec l'appui du négociateur en chef ou de la direction.

Ce processus de règlement des griefs est décrit en détail dans le rapport annuel du Service des RH. La direction fait le suivi du nombre de griefs réglés sans arbitrage, plutôt que du nombre réel de griefs. Elle obtient ainsi un portrait précis de la capacité du Service de résoudre les griefs au cours des discussions préliminaires avec les syndicats.

Recrutement de personnel

Le Service des RH prépare les plans annuels de recrutement de nouveau personnel. Le recrutement porte principalement sur le personnel enseignant. Le besoin de nouveau

personnel enseignant est déterminé une fois que l'excédent de personnel de l'année précédente a été placé.

Certaines régions du Canada sont ciblées en ce qui concerne l'embauche de nouveaux enseignants. En outre, certaines compétences (p. ex., enseignants des programmes de français de base) ont une plus grande priorité en matière de recrutement, en raison d'une pénurie chronique. Les autres activités courantes de recrutement se font par affichage interne et externe. En ce qui concerne les postes d'enseignement, le conseil scolaire utilise le logiciel « Apply to Teach » pour appuyer ses efforts de recrutement.

Les activités de recrutement sont passées en revue chaque année. Si des tournées particulières de recrutement sont considérées comme ayant été vaines, l'emplacement ou la région est temporairement supprimé des futurs plans de recrutement. Ce fut le cas pour la dernière tournée de recrutement du conseil sur la côte Est du Canada.

Le conseil scolaire n'a pas de processus officiel de planification de la relève pour remédier au risque de départ à la retraite et de démission de membres de la haute direction. Le conseil scolaire fait le suivi de la retraite ou du départ planifiés du conseil des directeurs et directrices d'école et de leurs adjoints, des enseignants et enseignantes ainsi que des agents de supervision, sur une période de 10 ans.

Gestion des données sur les ressources humaines et la paie

Le Service des RH travaille directement avec les Services opérationnels pour le traitement de la paie. Il est à noter que la fonction du traitement de la paie relève des Services opérationnels. Les services partagent les données pour traiter la paie. Habituellement, on effectue une « passe à vide » de la paie du primaire et du secondaire avant que le service de la paie effectue les paiements. Les deux systèmes utilisés pour ces processus ne sont pas pleinement intégrés.

Les Services opérationnels ont un accès limité aux dossiers du personnel. De cette façon, le conseil scolaire a assuré la séparation des responsabilités pour faire en sorte que les mises à jour des dossiers du personnel concernant la paie, les avantages sociaux et autres rajustements de la rémunération ne soient effectuées que par le personnel autorisé.

Processus d'évaluation du rendement des employés

Le conseil scolaire a mis en place des processus complets d'évaluation de tous les groupes d'employés. Il a récemment établi un nouvel ensemble de lignes directrices et de processus en matière d'évaluation du rendement du personnel enseignant nouvellement affecté à un poste permanent qui tiennent compte des améliorations constantes qu'apporte le ministère au Système d'évaluation du rendement du personnel enseignant. Le personnel des RH a également mis en place un programme de

formation pour les directeurs et les directrices d'école et leurs adjoints et a également travaillé à apporter des modifications au logiciel qui prend le processus en charge.

Un nouveau système d'évaluation du rendement du personnel a été mis en œuvre en septembre 2007 pour l'ensemble du personnel non enseignant. Le conseil scolaire a créé un document regroupant toutes les ressources et mis en œuvre un logiciel de soutien au nouveau système. Des évaluations officielles seront effectuées à des intervalles de un à cinq ans, selon le groupe d'employés, comme l'indique le tableau cidessous :

Groupe d'employés	Fréquence minimale
Directeur	Annuelle
Membres du conseil exécutif	Tous les trois ans
Directeurs et directrices d'école/directeurs adjoints et directrices adjointes d'école	Tous les cinq ans
Chefs de service/PASS	Tous les trois ans
Personnel des services de soutien professionnel	Tous les cinq ans
Personnel de bureau, administratif et technique	Tous les cinq ans
Aides-enseignants et aides-enseignantes	Tous les cinq ans
Personnel de conciergerie et d'entretien	Tous les cinq ans
Personnel de la sécurité	Tous les cinq ans
Enseignants et enseignantes des niveaux élémentaire et secondaire	Conformément aux directives du ministère de l'Éducation relatives à l'évaluation du rendement du personnel enseignant
Instructrices et instructeurs d'anglais langue seconde	Tous les trois ans
Personnel suppléant	Comme l'indiquent les détails administratifs du groupe des employés suppléants.

Nous soulignons qu'un superviseur peut effectuer une évaluation en tout temps et peut également examiner la demande d'examen d'une ou d'un employé.

En collaboration avec les superviseurs ou les chefs de service, l'employé élabore un plan annuel d'épanouissement qui énonce les stratégies d'épanouissement et de perfectionnement professionnels. Si un problème de rendement se pose, le Service des RH collabore avec le superviseur ou le chef de service pour le résoudre avec l'employé.

La mise en œuvre du système d'évaluation du rendement du personnel est conforme à l'un des objectifs du conseil scolaire établis pour 2006-2009 et au-delà, qui consiste à se doter d'un « personnel efficace ».

Le conseil scolaire dispose d'un programme de formation du personnel non enseignant bien élaboré, en partenariat avec le Collège Mohawk et l'Université McMaster, afin d'offrir des programmes de formation spécialisés. La formation comprend l'acquisition de compétences techniques et non techniques. Les résultats globaux de la formation sont documentés dans le plan annuel des RH.

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Le Service lance un appel d'offres tous les cinq ans pour choisir le fournisseur des régimes d'avantages sociaux. Il a recours à un conseiller en avantages sociaux pour examiner les demandes de prestations afin de déterminer le niveau approprié des primes de renouvellement. La direction travaille tout au long de l'année avec les présidents des syndicats à l'examen, au besoin, des questions de prestations-maladie. Cependant, le conseil n'effectue actuellement pas de vérification de la conformité de ses fournisseurs de régimes d'avantages sociaux.

Le Service des RH utilise un système appelé « Cyborg » pour le traitement de la paie, des avantages sociaux, des congés de maladie et des prestations de retraite. Ce système n'est pas directement lié au système financier actuel, le Budgetary Administrative System (BAS Legacy). Les données sont plutôt transférées à l'aide de fichiers non hiérarchiques. Les applications iSYS et Microsoft Access sont utilisées pour automatiser les rapports dans le système Cyborg. La maintenance de ce dernier est actuellement assurée par un fournisseur unique, ce qui comporte un risque de continuité opérationnelle. Le conseil cherche actuellement une solution de rechange au système Cyborg et a publié une « demande d'information » officielle pour déterminer ses options.

Le Service a élaboré des programmes d'appui du personnel, y compris le programme d'aide aux employés et un programme complet d'orientation du nouveau personnel conformément au Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE) que finance le ministère. Un programme de mentorat a été mis sur pied dans le cadre de l'orientation du nouveau personnel.

Suivi de la satisfaction du personnel

Le Service des RH a récemment préparé un sondage sur la satisfaction des employés. Les membres du personnel n'ont pas tous participé au sondage au cours de sa première année (2006-2007). Il faudrait redoubler d'efforts afin d'évaluer la satisfaction de tous les membres du personnel, de façon à pouvoir établir des résultats de base.

Recommandations :

- Le Service des RH devrait effectuer des vérifications indépendantes et périodiques de la conformité de la compagnie d'assurances en matière

d'avantages sociaux du conseil scolaire. Ces vérifications, menées par le Service des RH ou par son conseiller en avantages sociaux, assureraient la conformité aux conditions du régime, tout particulièrement en ce qui a trait au règlement des demandes de prestations.

- Dans le cadre de son examen continu de ses besoins en matière de systèmes de gestion des ressources humaines, le Service des RH devrait examiner la possibilité d'avoir des fonctions intégrées qui permettent la synchronisation informatisée des données entre les régimes d'avantages sociaux, la paie et les assureurs externes.
- Le directeur, en consultation avec les cadres supérieurs, devrait penser à élaborer un programme officiel de relève afin de gérer les départs à la retraite et les départs volontaires des membres de la haute direction.
- Le Service des RH devrait examiner la possibilité de mener des entrevues de départ auprès des membres du personnel et de la direction. Ces entrevues, combinées à un sondage sur la satisfaction des employés, peuvent fournir à la direction des données précieuses relativement au perfectionnement professionnel et aux politiques de RH.

3.3 Dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles

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

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

Le tableau suivant résume les pratiques exemplaires en matière de dotation en personnel et d'affectation du personnel et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre 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 méthodes établies régissent les modèles ou les procédures d'affectation annuelle du personnel.	Oui

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

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

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

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

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

L'examen des prévisions de l'effectif commence à l'automne, lorsque les données finales sur l'effectif sont extraites du Système informatique de renseignements sur les élèves du conseil scolaire (SIRE). L'élément clé de cette analyse est la détermination finale de l'effectif de l'année en cours, comme le déclarent les écoles le 31 octobre. Les estimations préliminaires sont alors établies en faisant avancer les cohortes. Cette prévision préliminaire est ensuite fournie au ministère.

Les prévisions de l'effectif de niveau élémentaire sont préparées avant la fin de janvier en vue de l'établissement du budget. Le Service du budget a également mis en place un système permettant aux directeurs et aux directrices d'école de soumettre en ligne l'effectif prévu. Ce processus favorise une démarche à la fois descendante et ascendante pour préciser les prévisions. On demande aux directeurs et aux directrices d'école d'informer la planification si l'effectif est modifié. La collaboration entre le Service des finances et les surintendants des services scolaires met un terme au processus de prévision et d'établissement de l'avant-projet de budget.

Une fois l'effectif et l'avant-projet de budget établis en mars, le processus de planification de la dotation en personnel et d'affectation du personnel dans les écoles commence. Les données sur l'effectif stockées dans le logiciel Staff Allocator sont d'abord mises à jour pour chaque classe. La première étape consiste à se pencher sur l'effectif des classes de niveau primaire et les répercussions qui en résultent sur les écoles élémentaires.

La planification de l'effectif des classes de niveau élémentaire porte sur les trois groupes : jardin d'enfants/maternelle, 1^{re} à 3^e années et 4^e à 8^e années. Les prévisions relatives au personnel chargé des cours de français de base et de l'éducation de l'enfance en difficulté, aux bibliothécaires et au personnel administratif sont effectuées séparément. Il y a un directeur ou une directrice et une ou un secrétaire dans chaque école, sauf dans trois écoles plus petites ou temporaires. Les directeurs adjoints et les directrices adjointes d'école ainsi que le personnel de soutien administratif supplémentaire sont déterminés en fonction des prévisions de l'effectif selon les niveaux de financement accordé par le ministère. L'affectation de personnel enseignant aux services de soutien aux élèves, tels que l'anglais langue seconde, l'éducation de l'enfance en difficulté et la littératie, repose sur une évaluation des besoins des écoles et des élèves.

Le conseil exécutif approuve en avril le plan de dotation en personnel qui est ultérieurement approuvé par le conseil scolaire. Le Service des RH veille également à ce que ce plan respecte les dispositions des conventions collectives respectives.

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

À la fin de mai, le Service des RH compare le plan original d'affectation du personnel et le budget à l'affectation réelle du personnel en cours d'année. Tout écart par rapport au plan original est signalé au conseil exécutif et au conseil scolaire. Il est possible en septembre de procéder à une réorganisation de certaines classes ou écoles si des variations par rapport à l'affectation originale ont une incidence sur l'effectif planifié.

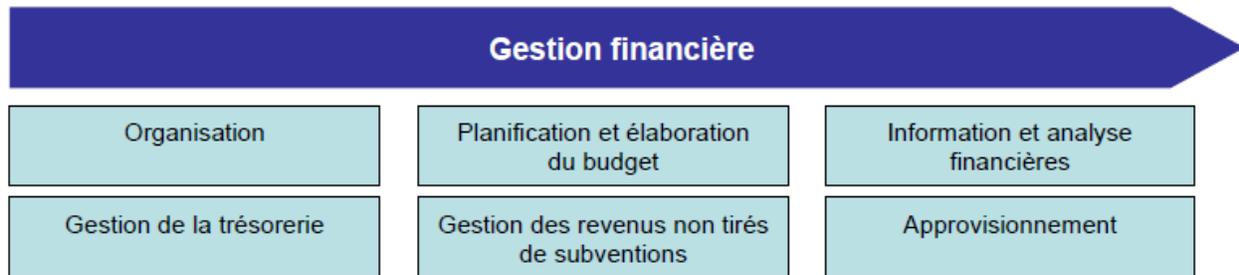
En ce qui concerne l'année scolaire 2006-2007, les prévisions de l'effectif étaient surestimées de 3 % environ. Chaque école a été tenue d'expliquer le déficit de façon

individuelle pour chaque élève. L'évolution des tendances en matière d'immigration et de mobilité des élèves fait partie des principales causes de cet écart.

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

Le Service des RH tient des réunions officieuses avec le conseil scolaire coïncident et d'autres conseils scolaires du Sud-Ouest de l'Ontario. Les discussions portent notamment sur des questions liées au travail, telles que les griefs, les postes à combler et les avantages sociaux. Bien qu'aucune comparaison officielle ne soit effectuée, elle fait partie des sujets de discussion.

4. Gestion financière – Conclusions et recommandations



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

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

Voici un résumé de notre évaluation de l'adoption par le conseil scolaire des pratiques exemplaires en ce qui a trait aux processus mentionnés ci-dessus. Les conclusions présentées sont le résultat de notre 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 des Services opérationnels vise à :

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

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

Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

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

Structure organisationnelle et responsabilisation

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

Surveillance et communication des politiques

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

Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

Le surintendant des services opérationnels et trésorier demande aux chefs des services respectifs (c.-à-d. gestion, budget, achat, etc.) de soumettre leur plan annuel, appelé la « *déclaration d'intention* » (c.-à-d. les priorités annuelles de chacun), à des fins d'examen et d'approbation. Les plans doivent cadrer avec les objectifs et les priorités

annuels du conseil scolaire et cerner les initiatives d'amélioration. En se fondant sur le cadre standard du conseil scolaire, nous croyons que le Service a la possibilité de regrouper les déclarations d'intention dans un document énonçant le plan d'amélioration des services opérationnels aux fins d'approbation par le directeur. Nous avons déduit des commentaires fournis par le personnel durant l'examen que le surintendant des Services opérationnels et trésorier regroupe effectivement les déclarations d'intention, mais nous n'avons pu le vérifier en raison de son absence lors de l'examen.

Le conseil scolaire a indiqué sa satisfaction à l'égard de la gestion financière ainsi que des processus et des contrôles financiers, tout particulièrement à la lumière des pressions auxquelles fait face le conseil, dans son évaluation du directeur de l'éducation.

Structure organisationnelle et responsabilisation

Les Services opérationnels et de trésorerie sont dirigés par le surintendant des services opérationnels et trésorier qui relève du directeur de l'éducation.

Le Service des installations a récemment été réintégré aux Services opérationnels et de trésorerie. La direction a conclu qu'en raison du financement des installations par le ministère, il s'avérait nécessaire de transférer les installations aux Services opérationnels afin d'accroître la surveillance et le contrôle des dépenses et du financement du programme d'immobilisations. En outre, le fait que le Service des installations relève des Services opérationnels favorise une meilleure collaboration en ce qui a trait à la planification des dépenses d'immobilisations.

Les Services opérationnels sont responsables du budget, des finances, des achats, des installations et de la planification. Le Service a un organigramme et les membres du personnel possèdent les compétences correspondant à leurs rôles. Voici une description des fonctions de gestion :

- L'unité responsable du budget est chargée de la préparation des rapports. Les rapports sur les élèves dans le système SISO et la budgétisation en cours d'année relèvent du Service du budget. Les estimations et les estimations révisées pour le ministère sont également préparées dans ce service.
- L'unité des finances est responsable des comptes créditeurs, des comptes débiteurs et de la paie. La préparation des états financiers se fait dans cette unité.
- L'unité des achats est responsable de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi des politiques et des pratiques administratives qui régissent les activités d'approvisionnement du conseil scolaire.

- L'unité des installations et de la planification est responsable des prévisions de l'effectif et de l'élaboration d'un plan d'immobilisations de haut niveau.

Le Service travaille en collaboration avec le surintendant de l'éducation responsable des technologies de l'information et des systèmes. Toutes les questions relatives aux TI qui entraînent une modification de la plate-forme informatique ou des logiciels doivent être examinées par ce surintendant. Le conseil scolaire croit que cette disposition permet de mieux faire concorder les intérêts scolaires et administratifs, en veillant à ce que le but ultime de la réussite des élèves soit à l'avant-plan.

Surveillance et communication des politiques

Il y a plusieurs politiques liées aux finances, y compris l'approvisionnement et l'utilisation des cartes d'achat. Le public peut consulter la plupart d'entre elles sur le site Web, qui constitue la principale méthode de diffusion, si on ne tient pas compte de l'orientation officielle des employés.

Au moment de l'examen, plusieurs politiques avaient dépassé leur « date d'actualisation », comme l'indique la date d'expiration des politiques et comme nous l'avons constaté dans la section des politiques du site Web. Six politiques étaient « en cours d'examen » :

- dépenses des employés;
- approvisionnement;
- mobilisation des intervenants / perfectionnement du personnel (formation);
- procédures relatives aux cartes d'achat;
- remboursement des dépenses des conseillères et des conseillers scolaires;
- utilisation des fonds par les écoles.

Il y a peu de preuves permettant d'évaluer le respect des politiques et des méthodes puisqu'elles ne sont pas surveillées. Cela peut être défini plus clairement dans le cadre de l'examen des politiques. La section sur la gouvernance et l'administration du présent rapport contient une recommandation générale à l'intention du conseil afin qu'il mette à jour ses politiques et définisse un cycle officiel d'actualisation.

Recommandation :

- Les Services opérationnels devraient intégrer la déclaration d'intention (c.-à-d. les priorités annuelles individuelles) à un plan annuel d'amélioration des services

opérationnels conforme aux orientations stratégiques du conseil scolaire. Le Service peut faire état de ses réalisations par rapport au plan.

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 notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Processus d'établissement annuel du budget

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

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

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

Détermination des risques et des stratégies d'atténuation

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

Processus d'établissement annuel du budget

Le processus budgétaire annuel est transparent et clairement communiqué et incorpore les observations de tous les principaux intervenants, y compris la direction, les conseillères et les conseillers scolaires et les membres de la collectivité. Le budget annuel soumis à l'approbation est suffisamment détaillé pour montrer qu'il est relié aux objectifs et aux priorités approuvés, y compris les objectifs de rendement des élèves. Le budget, qui est rédigé en des termes non techniques, fournit des renseignements utiles et compréhensibles à tous les intervenants.

Le cycle de planification du budget commence par l'établissement de l'échéancier par le comité consultatif des finances à l'automne et se termine par l'approbation du budget par le conseil scolaire à la fin du printemps. Un budget préliminaire qui repose sur les priorités en matière d'enseignement et autres est présenté au conseil exécutif en février. L'avant-projet du budget ne contient aucune hypothèse de financement, à l'exception de ce que le ministère a déjà communiqué. Il incorpore des hypothèses relatives aux répercussions salariales pour les enseignants, selon les mouvements de personnel associés aux départs à la retraite annuels et aux modifications salariales annuelles en fonction de l'expérience.

On a recours au vote pour choisir les nouvelles initiatives ou décider des dépenses pressantes. Les nouvelles initiatives retenues sont souvent liées aux nouvelles initiatives du ministère ou aux enveloppes de financement octroyé par le ministère.

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

Le processus du système est décrit sous la rubrique « Planification et processus annuels de dotation en personnel » de la section sur les RH du présent rapport. Le personnel et la direction surveillent la précision des prévisions de l'effectif et de la dotation en personnel. La direction et le personnel sont responsables des répercussions budgétaires des prévisions, qui constituent un élément fondamental du cycle de planification des dépenses. Une autre planification est effectuée en septembre si l'effectif réel est supérieur aux niveaux prévus et exige des fonds supplémentaires de la part du conseil scolaire. Dans de telles circonstances, la direction recommande au conseil les mesures qui s'imposent concernant les fonds supplémentaires.

Détermination des risques et des stratégies d'atténuation

Bien que le conseil scolaire n'ait pas de stratégie officielle de gestion des risques, les principaux secteurs de risque sont déterminés dans le cadre du processus de planification budgétaire. Les questions les plus importantes sont les prévisions de l'effectif et le respect de l'enveloppe budgétaire sur le plan des revenus. Le conseil est bien conscient de ce risque et le personnel a mis en place des processus pour rajuster la dotation en personnel enseignant en septembre si l'effectif est inférieur aux prévisions. Parmi les autres risques, citons le respect de l'effectif des classes du primaire et des autres exigences en cette matière prévues dans les conventions collectives. Certaines dépenses (p. ex., l'énergie) peuvent constituer un risque, bien que le personnel « fixe » habituellement les prix avant l'établissement du budget. Le conseil dispose d'une petite réserve pour fonds de caisse qui sert de tampon en cas de dépenses imprévues.

Le risque de dépenser au-delà des niveaux autorisés ou prévus est atténué en partie par les contrôles budgétaires du système BAS Legacy. On s'attend à ce que les responsables surveillent de près leur budget tout au long de l'année et règlent tout problème budgétaire éventuel dès qu'il surgit. Ces procédures garantissent un suivi attentif des dépenses et réduisent au minimum les risques de dépenses excédentaires.

4.3 Information et analyse financières

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

- déterminer s'il existe des procédures permettant de s'assurer que la direction, les conseillères et les conseillers scolaires et le ministère reçoivent 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 notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

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

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

Responsabilité des rapports financiers intermédiaires

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

Vérification interne

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

Systèmes intégrés d'analyse des écarts et d'information financière

Le conseil scolaire utilise BAS Legacy comme principal système financier. Ce dernier, qui n'est pas entièrement intégré au sein de l'organisme, est principalement utilisé par les Services opérationnels et nécessite la saisie des données provenant surtout du système de la paie. Alors que le système de la paie est lié au grand livre, le système de bons de travail du Service des installations est autonome.

Responsabilité des rapports financiers intermédiaires

Le personnel des finances prépare des rapports financiers mensuels qui sont soumis à l'examen et à l'approbation du conseil exécutif et que l'on remet au conseil scolaire accompagnés de renseignements sommaires fournis par le Service du budget.

L'information financière présente une comparaison entre le budget annuel approuvé et les dépenses engagées à ce jour, qui est exprimée en pourcentage du budget total. Selon le type de rapport, le personnel fournit des explications qui sont habituellement liées aux modifications de l'effectif prévu ou du financement annoncé par le ministère au cours de l'exercice.

Toutefois, le rapport ne fournit aucune explication pour déterminer si le pourcentage des dépenses à ce jour est supérieur ou inférieur aux attentes pour la période en question. Les membres du personnel des finances ont affirmé que la présentation de l'information se faisait de cette manière depuis quelque temps. Ils ont aussi déclaré être prêts à répondre aux questions, le cas échéant.

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

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

Le niveau de détails dans la présentation des dépenses et des revenus dépendra des préférences de la direction et du conseil scolaire. Le rapport devrait au moins comprendre un sommaire des catégories importantes de dépenses et de revenus, un peu comme ce qui est présenté dans les rapports financiers du ministère. La direction prépare actuellement ses rapports de cette façon. Les rapports confirmeraient en outre que les perspectives financières pour l'année sont en position d'équilibre ou fourniraient une explication de l'écart prévu.

Cette information permettrait aux examinateurs de mieux comprendre l'état des résultats depuis le début de l'année.

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 à l'heure actuelle.

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 d'obligation de rendre des comptes. La vérification interne s'assure que les contrôles internes mis en place par la direction fonctionnent efficacement et sont conformes aux politiques approuvées par les conseillères et les conseillers scolaires ainsi qu'aux procédures élaborées par la direction. 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 les services atteignent les objectifs globaux. La fonction devrait relever du comité de vérification du conseil scolaire. Le plan annuel de vérification interne serait soumis à l'approbation du comité et ce dernier recevrait tous les rapports.

Comité de vérification

Le conseil scolaire a mis sur pied un sous-comité consultatif des finances qui se compose de trois à cinq conseillères et conseillers scolaires et d'un représentant de l'administration. Le mandat du comité a été récemment élargi pour qu'il assume le « rôle de comité de vérification ». Pour ce faire, le comité doit :

- rencontrer les vérificateurs avant la vérification afin d'examiner la portée du travail;
- examiner le rapport du vérificateur et les états financiers annuels vérifiés;
- examiner la nomination annuelle du vérificateur externe, le plan de vérification annuel, la lettre de recommandation et d'autres questions relatives à la vérification annuelle des états financiers.

En raison de la complexité accrue des états financiers annuels et des changements importants survenus dans le domaine de la comptabilité ces dernières années, le conseil scolaire devrait songer à créer un comité de vérification distinct. Ce comité se concentrerait sur les questions de vérification externe et les autres questions concernant son rôle et serait également chargé de superviser le vérificateur interne si cette fonction est créée. Dans le cadre de la mise en œuvre des politiques du conseil et de la protection de ses éléments d'actif, les membres du Comité de vérification doivent

comprendre toutes les composantes d'une comptabilité interne saine et des processus de contrôle opérationnel.

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

Recommandations :

- Le personnel des finances devrait penser à présenter des rapports provisoires plus détaillés selon le format suggéré à la section 4.3 du présent rapport. Cela permettrait de mieux comprendre les résultats depuis le début de l'année.
- La direction et le conseil scolaire devraient envisager d'établir une fonction de vérification interne. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et estimer les coûts annuels de chacune d'elles. L'évaluation proactive des besoins et des coûts par la direction constituerait une première étape utile.
- Le conseil scolaire devrait envisager de créer un comité de vérification autonome. La direction et le conseil devraient aussi penser à augmenter le nombre de membres du comité de vérification pour y inclure des membres externes à titre de conseillers.

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;
- 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 la trésorerie et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique

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

Gestion de l'encaisse et des placements

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

La fonction de gestion de la trésorerie fait partie de l'unité des finances, qui est responsable des paiements et des relations bancaires. La relation avec la banque actuelle dure depuis sept ans. Le conseil scolaire considère que cette solide relation se distingue par des taux concurrentiels. Cependant, il n'a pas effectué d'analyse comparative des conditions bancaires avec celles d'autres conseils scolaires.

Le conseil scolaire utilise un seul compte bancaire, en y regroupant les fonds, y compris ses réserves, qui sont contrôlés au moyen de comptes de grand livre distincts. Les chèques représentent la méthode de paiement des fournisseurs la plus utilisée. Le conseil ne peut utiliser les transferts électroniques de fonds (TEF) parce que sa banque l'a informé que son interface de données électroniques, qui n'est pas à jour, ne permet pas de payer les fournisseurs de cette manière.

La position d'encaisse du conseil scolaire est subordonnée à la date de réception des fonds du ministère et des taxes scolaires, en ce qui concerne le paiement des salaires du personnel et des autres dépenses. À titre d'exemple, le personnel enseignant reçoit chaque mois 8 % de son salaire annuel, à l'exception d'un paiement de 20 % effectué en juin. Cela signifie que le conseil se trouve parfois en position de découvert au cours des mois de juillet et d'août.

Le conseil a une procédure de placement, mais n'a pas de politique de placement approuvée par les conseillères et les conseillers scolaires. Il fait des placements à court

terme et à faible risque, qui sont dictés par la disponibilité prévue des excédents de trésorerie.

Les écoles peuvent reporter jusqu'à 10 % de leurs fonds d'une année à l'autre afin de créer un excédent pour des initiatives importantes, y compris de petits projets d'immobilisations. Ces budgets et ces excédents peuvent être affectés à toute catégorie de dépenses approuvée que le directeur ou la directrice de l'école contrôle, y compris l'achat de manuels scolaires ou d'autres fournitures.

Recommandations :

- La direction devrait songer à lancer un appel d'offres relativement à ses services bancaires au moins une fois tous les cinq ans. La direction devrait examiner périodiquement les conditions bancaires et les comparer à celles de conseils scolaires de taille similaire pour s'assurer d'obtenir les conditions les plus concurrentielles.
- La direction devrait définir une politique de placement aux fins d'approbation par le conseil scolaire, comme l'exige la *Loi sur l'éducation*. Cette politique devrait définir les placements autorisés ainsi que la nature du rapport annuel sur les résultats des placements.

4.5 Gestion des revenus non tirés de subventions

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

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

La gestion des revenus non tirés de subventions est un domaine fonctionnel de petite envergure pour le conseil, étant donné que ces revenus constituent moins de 1 % de son budget global, soit quelque 2 millions de dollars sans compter les revenus d'intérêts et les « autres subventions ». Le conseil reçoit des fonds du ministère pour d'autres programmes d'enseignement (APE) destinés à des initiatives précises, ce qui fait que le conseil doit se soucier des revenus non tirés de subventions.

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

Politiques de soutien aux revenus non tirés de subventions

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

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

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

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

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

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

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

Politiques de soutien aux revenus non tirés de subventions

Le conseil maintient une politique concernant les droits de permis, les droits et l'application du barème tarifaire, ainsi que les procédures connexes.

Les élèves titulaires d'un visa représentent la principale source de revenus non tirés de subventions. Cette source de financement a augmenté de façon importante au cours des dernières années. Tous les paiements pour les élèves titulaires d'un visa sont reçus par virement télégraphique.

L'éducation permanente ne constitue pas une source de revenus importante pour le conseil scolaire. Les revenus tirés des cours proviennent des cours de soir, des cours d'été pour les élèves titulaires d'un visa et de l'évaluation des relevés de notes. Les paiements pour l'éducation permanente peuvent être effectués dans les centres d'éducation permanente. Il existe cinq centres de paiement et d'inscription.

Les revenus de location proviennent actuellement d'ententes annuelles avec des garderies dans certaines écoles. Ceux-ci ne représentent pas une source importante de revenus pour le conseil scolaire, bien que les plans d'immobilisations prévoient souvent l'attribution d'espace pour les garderies. Ces dernières sont considérées comme un outil de recrutement important des familles et des futurs élèves.

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

Le conseil scolaire n'utilise pas de système central de réservation en ligne pour l'utilisation communautaire des écoles ou l'éducation permanente. Cependant, son site Web contient un formulaire en ligne qui peut être rempli pour s'informer sur la location des installations. Un chiffrier Excel sert au suivi de l'utilisation communautaire et des chèques postdatés.

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

Le personnel des finances a établi des procédures appropriées de consignation et de suivi des diverses subventions APE reçues. Il surveille également les obligations de rendre des comptes associées à la majorité des subventions. Il s'assure ainsi que les fonds sont utilisés aux fins prévues et que les rapports financiers sont produits à temps.

Le conseil examine les niveaux de revenus non tirés de subventions au cours du processus d'établissement du budget. Il effectue en cours d'année un suivi et une évaluation limités de ces fonds, parce qu'il ne s'agit pas de sommes importantes.

Recommandation :

- La direction devrait évaluer les coûts-avantages d'un système électronique d'inscription et de paiement pour l'éducation permanente. Cela permettrait d'accélérer l'inscription et la gestion de tous les services d'éducation permanente, d'accroître l'accès à l'inscription et d'améliorer les capacités d'établissement de rapports.

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

Politiques et 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.	Non

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

Pratiques exemplaires liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
La stratégie d'acquisition prévoit la participation à des consortiums ou coopératives dans le but de réaliser des économies.	Oui
Les critères de sélection des fournisseurs incluent des éléments autres que le coût le moins élevé, notamment le coût total de possession, 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 au minimum les coûts des biens et des services acquis.	Oui

Niveaux hiérarchiques de l'approvisionnement

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

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

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

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

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

Utilisation des transferts électroniques de fonds pour accroître l'efficacité

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

Politiques et méthodes d'approvisionnement

L'unité des achats fait partie des Services opérationnels. Elle est responsable de la supervision et de l'élaboration de politiques et de méthodes relatives aux achats non liés aux immobilisations.

La politique d'approvisionnement est approuvée par le conseil scolaire. Nombre de politiques d'achat sont désuètes et en cours d'examen. Au moment du présent examen, quatre politiques d'approvisionnement étaient à l'étude :

- approvisionnement;
- procédures relatives aux cartes d'achat;
- remboursement des dépenses.

Une politique officielle est en cours d'élaboration afin de faciliter la gestion des coûts remboursables liés aux assistants numériques personnels et aux téléphones cellulaires.

Il est prévu que les politiques doivent être examinées tous les cinq ans ou à des intervalles plus rapprochés. Le conseil scolaire a également créé un sous-comité d'examen des politiques, en partie pour faciliter cet examen.

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

Le conseil scolaire participe à deux des plus importants consortiums d'achat d'énergie de la province. En outre, il participe à un consortium pour tout le papier à photocopie, qui est géré par l'entremise du Peel District School Board.

Le conseil scolaire reconnaît qu'il pourrait y avoir d'autres possibilités de participation à des consortiums dans la région de Hamilton, étant donné la taille et la présence d'autres organismes publics et conseils scolaires et d'entités du secteur parapublic. Cependant, ces possibilités n'ont pas abouti étant donné la perception de besoins d'approvisionnement propres à chacun de ces organismes. La direction continue de rechercher des possibilités qui serviraient les intérêts du conseil scolaire.

Niveaux hiérarchiques de l'approvisionnement

Les procédures d'approvisionnement prévoient des niveaux appropriés d'autorisation correspondant aux postes et aux rôles. La surveillance de la conformité est assurée par les chefs de service. Les seuils de dépenses et d'autorisation sont les suivants :

- Les achats d'une valeur estimée à 100 \$ ou moins peuvent être faits directement en utilisant les fonds de la petite caisse. Aucun bon de commande n'est préparé. Les achats d'une valeur estimée de 101 \$ à 350 \$ peuvent être faits directement en utilisant les fonds de la petite caisse ou au moyen d'une demande d'achat.
- Les achats d'une valeur estimée de 351 \$ à 5 000 \$ doivent faire l'objet d'un bon de commande préparé par le Service des achats.
- Les achats d'une valeur estimée de 5 001 \$ à 50 000 \$ sont traités au moyen d'un bon de commande, après que le Service des achats a reçu au moins trois devis écrits.

- Les achats d'une valeur estimée supérieure à 50 000 \$ sont traités au moyen d'un bon de commande après que le Service des achats a procédé au lancement d'un appel d'offres ou de demande de propositions.
- Les achats supérieurs à 100 000 \$ doivent être affichés sur des babillards électroniques accessibles à l'échelle nationale.

La politique d'approvisionnement du conseil scolaire décrit les procédures de publicité relatives aux appels d'offres. Le conseil place chaque année dans le journal local des annonces pour inviter les entreprises à indiquer leur intention de soumettre des devis sur les biens et services dont il pourrait avoir besoin au cours de l'année à venir. Le nom de ces fournisseurs est ensuite ajouté à la liste des soumissionnaires qui seront sollicités au moment où le besoin d'acheter se fait sentir. L'affichage par les conseils scolaires et d'autres organismes du secteur public d'avis d'appel d'offres ou de demande de proposition sur des babillards électroniques afin de joindre le plus grand nombre de fournisseurs possible devient de plus en plus pratique courante. La pratique actuelle du conseil scolaire est d'utiliser ce mode d'annonce pour les achats supérieurs à 100 000 \$. La direction devrait penser à abaisser ce seuil à 50 000 \$, montant à partir duquel elle est tenue de lancer des appels d'offres ou des demandes de propositions.

Les contrats permanents pour les achats importants extraordinaires sont signés par l'agent principal des questions financières ou le directeur. Des vérifications régulières des factures sont effectuées afin de surveiller le respect des seuils de dépenses.

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

Le conseil scolaire a établi des procédures relatives au programme de cartes d'achat sous forme de note de service administrative affichée sur son site Web. Cette note décrit en détail les rôles et les responsabilités des titulaires de carte et du Service des finances.

Les titulaires de carte doivent signer une entente et chaque carte s'accompagne d'un code de budget par défaut. Un relevé mensuel détaillé est envoyé à chaque titulaire de carte, qui doit justifier tous les frais figurant sur son relevé au moyen des reçus appropriés et verser au dossier le relevé accompagné de ces documents à l'appui. Les titulaires de carte signalent au Service des finances toute anomalie apparaissant sur le relevé dans les cinq jours ouvrables suivant la réception de ce dernier afin de permettre de résoudre les problèmes avant la date d'échéance du paiement. À moins d'avis contraire, le solde du compte est traité et acquitté par le Service des finances afin d'éviter les frais de retard et les intérêts.

Un programme de carte d'achat approprié doit établir un juste équilibre entre l'optimisation de l'efficacité des opérations d'achat de faible valeur et le niveau

nécessaire de contrôle interne. Qui plus est, le conseil scolaire doit effectuer une analyse de l'utilisation des cartes d'achat par utilisateur, service, valeur des opérations et code de catégorie de marchands. Une analyse similaire des bons de commande permettrait au conseil d'élaborer un programme idéal de cartes d'achat qui maximise l'efficacité tout en assurant un contrôle budgétaire.

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

L'unité des achats tente de centraliser les achats pour le plus grand nombre de marchandises possible. Elle tient à jour des listes maîtresses des prix et les directeurs et les directrices d'école sont encouragés à utiliser un site Web pour trouver et commander des fournitures par voie électronique. Le site n'est actuellement pas intégré au système d'approvisionnement; il faut donc créer des demandes distinctes. Une fois la demande soumise, un bon de commande est créé. Les marchandises sont alors expédiées à leur destinataire, souvent directement aux écoles. Dans le cas de certaines marchandises, les adresses d'*expédition* et de *facturation* diffèrent. L'adresse d'*expédition* peut être une école, alors que l'adresse de *facturation* est le bureau administratif du conseil scolaire.

La réception des marchandises à l'école est la responsabilité soit du concierge en chef, soit du directeur ou de la directrice, soit d'un administrateur, selon l'école et l'heure de la livraison. Le processus de réception et de paiement a été normalisé. Le Service des finances ne participe pas à la validation de la réception puisque les bordereaux de marchandise restent en tout temps en la possession de l'école.

Le processus de paiement actuel exige uniquement que les comptes créditeurs numérisent les factures et les envoient à l'école par le courrier du conseil. Si l'école ne constate aucune divergence dans les dix jours, la facture est payée en entier. Si une école signale une commande en suspens ou un écart de prix, le Service des finances rectifie le paiement du fournisseur en conséquence. Le côté officieux de ce processus et l'absence de contrôles du système présentent certains risques quant à l'intégralité, à l'exactitude et à la validité des dépenses effectuées par les écoles.

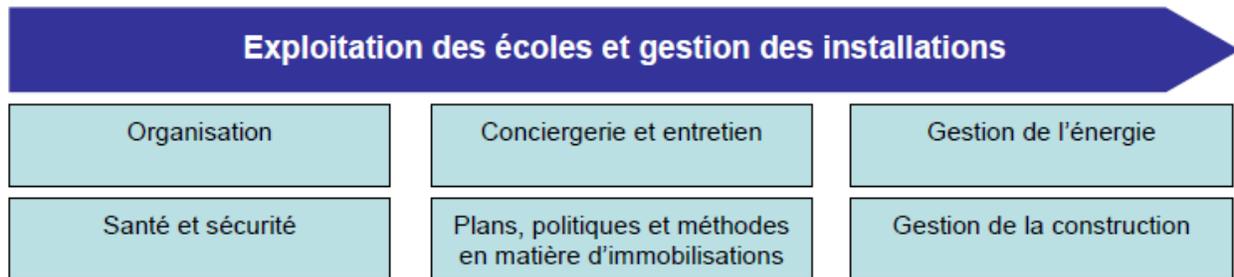
Utilisation des transferts électroniques de fonds pour accroître l'efficacité

Les cartes d'achat sont utilisées pour les opérations moins importantes afin de réduire la charge de travail du Service des finances concernant les achats de faible valeur. Environ 200 cartes d'achat sont utilisées, principalement dans les écoles. La relation bancaire du conseil scolaire ne prévoit actuellement pas les transferts électroniques de fonds pour payer les fournisseurs. Voilà un point que le conseil devrait examiner afin d'accroître l'efficacité et le contrôle du traitement des paiements.

Recommandations :

- Dans le cadre de la mise à jour des politiques et des méthodes d'approvisionnement, les niveaux d'autorisation et les seuils devraient être évalués afin d'assurer un pouvoir d'achat proportionnel aux besoins du conseil scolaire. Il faudrait notamment envisager d'abaisser à 50 000 \$ le seuil relatif à l'utilisation des babillards électroniques.
- Pour optimiser l'efficacité du traitement des paiements, le conseil scolaire devrait analyser les opérations existantes effectuées par carte d'achat et les bons de commande de valeur moindre (de 350 \$ à 1 000 \$). Cela permettrait de définir la répartition de la valeur en argent des paiements actuels et de déterminer les occasions d'accroître les seuils des bons de commande et de faire la promotion d'une utilisation accrue des cartes d'achat.
- La direction devrait élaborer un processus normalisé de réception et de rapprochement au niveau de l'école afin de s'assurer qu'elle ne paie que les biens qu'elle reçoit. Le conseil scolaire devrait penser à effectuer une analyse des coûts-avantages d'un processus automatique de réception et de rapprochement dans le cadre d'un examen plus vaste de ses besoins en matière de système financier.
- La direction devrait instaurer les paiements par transfert électronique de fonds (TEF) pour la majorité des fournisseurs afin d'accroître l'efficacité et de réduire au minimum le risque que les paiements soient altérés avant la compensation bancaire.

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



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

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

5.1 Organisation

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

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

- 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'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 notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

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

Structure organisationnelle et responsabilisation

Pratiques exemplaires liées à l'exploitation des écoles et à la gestion des installations	Preuve de l'adoption?
Des organigrammes qui illustrent clairement les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre des comptes sont accessibles au public.	Oui
La haute direction de l'exploitation des écoles et de la gestion des installations possède les titres professionnels appropriés (p. ex., ingénieur, gestionnaire de projet professionnel) et (ou) l'expérience sur le terrain pertinente.	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.	Non
La direction offre, selon un calendrier établi, des séances de formation et de sensibilisation concernant les politiques.	Oui

Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

Comme c'est le cas pour les Services opérationnels, les chefs du Service des installations sont tenus de préparer des déclarations d'intention annuelles. Les plans doivent cadrer avec les objectifs et les priorités annuels du conseil scolaire et cerner les

initiatives d'amélioration. En se fondant sur le cadre standard du conseil scolaire, nous croyons que le Service a la possibilité de regrouper les déclarations d'intention dans un document énonçant le plan d'amélioration du Service des installations aux fins d'approbation par le directeur. Nous avons déduit des commentaires fournis par le personnel durant l'examen que le surintendant des Services opérationnels et trésorier regroupe effectivement les déclarations d'intention, mais nous n'avons pu le vérifier en raison de son absence lors de l'examen.

Structure organisationnelle et responsabilisation

Comme nous l'avons mentionné plus haut, la responsabilité du Service des installations a été transférée au surintendant des Services opérationnels et trésorier. Le chef du Service des installations est responsable des projets d'immobilisations, de la conciergerie et de la propriété, de l'entretien et de l'énergie.

La direction possède les titres professionnels appropriés (p. ex., ingénieur) ou une expérience en gestion et sur le terrain suffisante correspondant au poste de chacun au sein de l'organisation.

Surveillance et communication des politiques

Le conseil scolaire maintient un ensemble de politiques et de méthodes qui sont affichées sur son site Web. Il est en voie d'examiner un certain nombre de politiques, mais il n'a pas encore terminé le processus. L'examen du site Web révèle qu'un certain nombre de politiques ont passé leur date d'examen. La direction a déclaré qu'en raison du niveau d'efforts et des approbations requises pour maintenir les politiques à jour et approuver les modifications qui y sont apportées, certaines politiques seront transformées en notes de service administratives.

Le Service ne surveille pas officiellement le respect des politiques. Des protocoles ont été établis pour vérifier si le conseil scolaire se conforme aux exigences réglementaires respectives qui régissent les activités du Service des installations.

La section sur la gouvernance et l'administration du présent rapport contient une recommandation générale à l'intention du conseil afin qu'il mette à jour ses politiques et définisse un cycle officiel d'actualisation.

Recommandation :

- Le Service de la gestion des installations devrait intégrer la déclaration d'intention (c.-à-d. les priorités annuelles individuelles) à un plan annuel d'amélioration des services opérationnels conforme aux orientations stratégiques du conseil scolaire. Le Service peut faire état de ses réalisations par rapport au plan.

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

Le modèle de dotation 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.	Oui
Le modèle d'affectation de la direction en matière de conciergerie et d'entretien permet l'utilisation optimale du personnel.	Oui

Élaboration d'un plan d'entretien annuel et pluriannuel

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 de renouvellement annuelle et financement des « Lieux propices à l'apprentissage »), est approuvé par le conseil scolaire.	Non

Formation qui favorise le perfectionnement des compétences et la sécurité

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

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Pratiques exemplaires liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Un système de gestion des stocks assure le suivi et le contrôle du matériel de nettoyage et d'entretien principal.	Oui
Des normes communes assurent l'efficacité de l'approvisionnement en fournitures afin de réduire au minimum les coûts et de favoriser l'efficacité énergétique et opérationnelle.	Oui

Gestion de projet, surveillance et systèmes de soutien

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

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

Le Service publie un manuel sur la propreté des écoles à l'intention des concierges et s'en sert pour évaluer le rendement du personnel responsable de la conciergerie dans chacune des installations. Le modèle d'affectation du conseil scolaire en matière de conciergerie permet l'utilisation optimale des ressources à l'appui des normes et des pratiques de nettoyage. L'affectation du personnel repose à 25 % sur la population étudiante et à 75 % sur la superficie. Seulement 90 % du budget destiné à l'entretien est réparti. Les autres 10 % sont gérés centralement pour régler les problèmes qui surgissent. La direction est chargée de la supervision du personnel d'entretien et du respect des normes de propreté.

Pour appuyer le système d'approvisionnement en fournitures et matériel de conciergerie, le conseil scolaire maintient en poste un comité d'examen des produits chimiques qui se compose de représentants du SCFP et des services de santé et de sécurité, des achats et de l'entretien. Les normes de propreté sont clairement

documentées et mises à la disposition de chaque école. Les directeurs et les directrices d'école effectuent régulièrement des inspections.

Élaboration d'un plan d'entretien annuel et pluriannuel

Les activités d'entretien et de réfection sont planifiées et classées par ordre de priorité afin de faire en sorte que les écoles soient maintenues dans un état qui favorise un meilleur apprentissage des élèves et la productivité des employés. Le Service assure le suivi des projets de réfection des installations et des autres projets d'immobilisations et en fait régulièrement rapport par l'entremise du surintendant des Services opérationnels et trésorier.

La direction a approuvé un plan annuel d'entretien qui aborde les travaux d'entretien reportés et les normes du conseil scolaire en matière d'entretien. Des listes de projets approuvés accompagnés des coûts et des sources de financement sont présentées chaque année aux conseillères et aux conseillers scolaires à des fins d'examen.

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

Formation qui favorise le perfectionnement des compétences et la sécurité

La direction dispose d'un plan annuel de formation du personnel qui prévoit un perfectionnement professionnel continu et tient compte des nouvelles exigences réglementaires et qui permet d'évaluer l'efficacité de la formation. Le Service des installations a de multiples programmes de formation destinés au personnel et aux cadres intermédiaires dans des domaines qui incluent les chaudières, la climatisation, l'électricité, la plomberie et les échelles.

La formation est offerte à tous les membres du personnel de conciergerie et d'entretien. Elle est donnée par des chefs de service ou des instructeurs du Collège Mohawk s'il n'y a personne au sein du conseil scolaire qui possède les compétences voulues. Il existe également un programme de formation du Collège Mohawk sur les systèmes environnementaux des immeubles ainsi qu'un programme de leadership destiné aux chefs de la conciergerie.

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

La direction a mis en place un système de gestion des stocks pour faire le suivi et contrôler le matériel de nettoyage et d'entretien principal. Les procédures d'approvisionnement et la liste des stocks sont prédéterminées au moyen de catalogues en ligne et le suivi est effectué par les cadres et les superviseurs des services de conciergerie.

Les besoins en matière d'approvisionnement sont prévus en fonction de la superficie et de la population étudiante. Les données sur la gestion des fournitures sont gérées par le biais du système de bons de travail des installations du conseil scolaire. Ce système n'est actuellement pas intégré au système d'information financière qu'utilise le conseil scolaire.

On tient un inventaire de l'équipement plus lourd (p. ex., autolaveuses et souffleuses), mais pas des petits articles (p. ex., tondeuses à gazon). L'inventaire de tous les articles importants a pour avantage de pouvoir être utilisé pour établir un programme d'entretien régulier de tout le matériel.

Gestion de projet, surveillance et systèmes de soutien

Le Service a un système et un processus de bons de travail permettant de consigner, de surveiller et d'établir les coûts des projets. Cependant, ce système n'a pas la capacité d'établir intégralement les coûts de manière à distinguer les coûts internes des coûts externes. Le Service examine actuellement des options de nouveau système. Un nouveau système de gestion des bons de travail accroîtrait la capacité du conseil scolaire de suivre avec précision les coûts internes et externes. Il devrait comprendre des fonctions de planification, de prévision et d'établissement de rapports.

Le conseil scolaire utilise le système ReCAPP comme outil de suivi du report des besoins d'entretien de ses installations. Il déploie des efforts soutenus pour améliorer continuellement l'intégrité des données du système ReCAPP.

Recommandation :

- La direction devrait envisager de préparer un plan pluriannuel (disons de trois à cinq ans) d'entretien et de réfection qui comprendrait le financement disponible pour appuyer le plan. Celui-ci permettrait de prévoir clairement les besoins cruciaux du conseil scolaire pour les années à venir.

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 notre 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.	Oui
Les pratiques d'achat appuient les objectifs de conservation de l'énergie (p. ex., produits Energy Star, miser sur la participation aux consortiums).	Oui
Les initiatives fructueuses de conservation sont communiquées aux écoles et à d'autres conseils scolaires.	Oui

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

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

Plan de gestion de l'énergie

Le plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprend de nouvelles mesures d'efficacité énergétique à mettre en œuvre et des outils servant à en assurer la surveillance et la gestion. Les rôles et les responsabilités ont été clairement documentés et le Service a fait d'importantes recherches sur les projets de gestion de l'énergie pour assurer l'adoption efficace des leçons apprises et des pratiques exemplaires. Le conseil scolaire a tiré parti des pratiques du secteur et d'autres conseils et des expériences de l'organisme et s'en est servi pour élaborer un plan.

Comme les écoles sont vieilles, certaines ayant été construites il y a plus de 100 ans, les initiatives en matière d'énergie ne conviennent pas toutes à chacune d'elles. Le conseil scolaire continue de lancer des projets d'efficacité énergétique dans certaines installations, en fonction du rendement espéré. De nouveaux projets favorisant la gestion de l'énergie sont présentés de *façon ponctuelle* aux conseillères et aux conseillers scolaires afin qu'ils les examinent. À titre d'exemple, le conseil a fait remplacer les systèmes de chauffage de nombreuses écoles par des systèmes à commande centrale.

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

La consommation d'énergie et les coûts connexes sont suivis séparément et manuellement en consolidant les factures de chaque entreprise de services publics. La direction présente officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport à celles qui ont été planifiées.

Un système fait le suivi de la consommation et des dépenses budgétaires et détermine les possibilités d'économiser. Les objectifs de consommation sont établis en fonction des améliorations annuelles progressives des systèmes et des initiatives des écoles visant à réduire l'utilisation d'énergie.

On a recours à des pratiques d'achat qui tiennent compte des objectifs de conservation d'énergie. Certains produits anciens ont été remplacés par des appareils éconergétiques. Le conseil participe à un consortium avec 40 autres conseils scolaires pour l'achat d'électricité et à un consortium avec 8 autres conseils pour l'achat de gaz naturel.

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

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

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

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

Le conseil scolaire a mis en place des programmes et des politiques proactifs pour favoriser des milieux de travail sains.

Un comité de santé et de sécurité est responsable de l'élaboration et de la surveillance de la politique de santé et de sécurité au travail. Le Service des RH gère les blessures et les absences des employés qui relèvent des règlements de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT). Le conseil est auto-assuré et, à ce titre, est responsable de la gestion des demandes d'indemnisation et du contrôle des coûts. En tant que membre de la School Boards' Cooperative Inc. (SBCI), le conseil reçoit des conseils d'expert notamment dans les

domaines de la prévention des accidents et de la gestion des demandes d'indemnisation, ainsi que du soutien actuariel, financier et juridique.

De plus, il existe un comité d'examen des produits chimiques composé de représentants du SCFP, de la santé et de la sécurité, des achats et de l'entretien. Ce comité veille à ce que les nouveaux produits soient sans danger pour l'environnement et que le nouveau matériel soit ergonomique.

L'unité de la santé et de la sécurité relève maintenant du Service des RH. Elle élabore, met en œuvre et surveille des services et des programmes de santé, de sécurité et de bien-être. La raison d'être de l'unité réside dans le fait qu'elle permet de meilleurs liens avec les initiatives des RH, tout en maintenant ses distances avec les secteurs opérationnels du conseil scolaire.

Deux conditions d'emploi sont liées à la santé et à la sécurité : un test en ligne sur le SIMDUT et une déclaration annuelle de vérification des antécédents criminels. La formation sur le SIMDUT est une condition d'emploi et tous les employés sont tenus de mettre annuellement leurs connaissances à jour. Qui plus est, il existe des programmes de formation offerts en ligne, y compris une formation sur la détection de la présence d'amiante. Ce type de formation et son contenu sont gérés par le Service des RH.

Les blessures et les incidents sont déclarés dans le logiciel « Parklane » du conseil scolaire. Le personnel ayant été informé de ce qui constitue un incident devant être signalé, le nombre d'incidents a récemment augmenté. L'augmentation est attribuable aux rapports des aides-enseignants qui sont plus conscients de ce qui constitue un événement devant être signalé.

La *Loi sur la santé et la sécurité au travail* (LSST) exige que tous les lieux de travail soient inspectés en tout ou en partie une fois par mois. Dans le cadre de son programme d'inspection des lieux de travail, le ministère du Travail a récemment déclaré que le conseil scolaire présentait un risque élevé pour la sécurité. Le conseil s'est vu signifier environ 200 ordonnances de conformité au Code du bâtiment. Chaque fois qu'une ordonnance est rendue, le conseil doit s'y conformer dans un délai prescrit ou risque de se voir imposer des pénalités qui pourraient comprendre la fermeture d'une installation. Ces ordonnances réduisent la capacité du Service de s'occuper d'autres tâches ou projets. Le conseil consacre énormément de temps et d'argent pour respecter les ordonnances de conformité du ministère du Travail ou d'autres organismes provinciaux, tels que le ministère de l'Environnement.

La politique 7.14 reconnaît le besoin d'élaborer et de tenir à jour des politiques, des méthodes, des protocoles et des programmes à l'appui des éléments qui constituent la politique de sécurité dans les écoles. Cette politique s'accompagne d'un manuel sur la sécurité à l'école (*Handbook for Safe Schools*). Elle n'a pas été mise à jour depuis 2003.

La sécurité dans les écoles est gérée par les directeurs et les directrices. Le conseil n'a pas de plan d'intervention d'urgence (p. ex., une politique relative aux codes de sécurité). Cette dernière comprend des codes d'alerte correspondant à la situation et au niveau de danger ou déclenchant une mesure de la part du personnel.

Le conseil surveille les normes sur la qualité de l'eau et de l'air. Il effectue des tests concernant l'eau et les installations, mais demande à des professionnels d'effectuer au besoin des essais spécialisés (p. ex., amiante).

Recommandations :

- La direction devrait préparer un plan opérationnel complet qui regroupe tous les éléments d'un programme de santé et de sécurité efficace et établit les bases servant à la préparation de rapports sur les réalisations destinés au conseil exécutif et au conseil scolaire.
- La direction devrait élaborer un plan d'action qui remédie à sa situation de « lieu de travail à risque élevé » établie par le ministère du Travail. Les leçons tirées de ces ordonnances doivent être prises en compte dans tous les plans d'entretien futurs et pour les nouvelles écoles.

5.5 Plans, politiques et méthodes en matière d'immobilisations

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

- déterminer si les immobilisations des écoles sont utilisées de façon efficace et efficiente;
- déterminer si la direction effectue une bonne planification des exigences futures en matière d'immobilisations 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.

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 notre 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
Des évaluations précises de l'état des installations fondées sur des normes du secteur (à l'aide de la méthodologie du système RECAPP) sont tenues à jour.	Non
L'affectation des fonds est analysée pour déterminer si elle répond aux besoins actuels et prévus du conseil scolaire en matière d'immobilisations.	Oui
La direction effectue un suivi de la conformité et surveille la nouvelle législation ou les modifications apportées à la législation actuelle.	Oui

Élaboration de plans d'immobilisations annuels et pluriannuels

Le conseil scolaire a approuvé un programme d'immobilisations annuel et pluriannuel qui comprend le plan de financement connexe. Il a établi un rapport sur les besoins en matière d'immobilisations, un plan quinquennal et des prévisions de l'effectif sur dix ans. Le conseil tient à jour un inventaire précis de la capacité et de l'utilisation des écoles. Il réévalue chaque année l'exactitude des prévisions en matière d'immobilisations et les rajuste en fonction des besoins actuels et des modifications aux hypothèses initiales, notamment en ce qui touche les prévisions de l'effectif.

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

Le conseil scolaire tient à jour une politique d'examen des installations et a fermé et construit un certain nombre d'écoles au cours des dix dernières années. Il a déterminé qu'un certain nombre d'autres écoles élémentaires ainsi que plusieurs écoles secondaires pourraient être fermées. Pour les remplacer, le conseil planifierait la construction de nouvelles écoles élémentaires.

Même si le système affiche une capacité excédentaire, de nombreuses écoles nouvellement construites dans des régions en croissance fonctionnent déjà à pleine capacité. Les installations sont évaluées en fonction des besoins ou lorsque des subventions spéciales (p. ex., financement de coûts de réparation prohibitifs). Des évaluations complètes de l'état des installations à l'aide de la méthode ReCAPP ont été effectuées, mais n'ont pas récemment été mises à jour.

Recommandation :

- Le Service des installations devrait maintenir, dans le système ReCAPP, une base de données précises et à jour sur l'évaluation de l'état des installations, fondées sur les normes de l'industrie. De rares mises à jour ont été faites depuis l'analyse comparative initiale (et approfondie) de 2002.

5.6 Gestion de la construction

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

- déterminer s'il existe des processus garantissant que les conseils scolaires terminent les projets de construction à temps, dans les limites du budget et dans le souci de réaliser des économies;
- 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 la construction et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Pratiques 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 au minimum les coûts de construction, d'entretien et d'exploitation.	Oui
La direction dispose de politiques et méthodes normalisées pour rationaliser les projets de construction, dont la comparaison avec les coûts de construction et les normes de conception des autres conseils scolaires (y compris les conseils coïncidents).	Non

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 autres professionnels agréés.	Non

Pratiques efficaces en matière de conception et de construction des installations

Le conseil scolaire a, pour les écoles élémentaires, une superficie au sol normalisée qui l'aide à réduire les coûts. En se fondant sur les coûts déclarés par le conseil, la construction d'une école élémentaire coûte environ 130 \$ le pied carré, et les coûts totaux varient entre 8 et 10 millions de dollars. Une école de trois étages qui peut accueillir entre 620 et 650 élèves doit être construite sur un terrain d'environ huit acres. Cette superficie a été considérée comme étant optimale parce qu'elle permet de réduire au minimum les classes à années multiples et peut accueillir suffisamment d'élèves pour appuyer les programmes spécialisés. Dans la mesure du possible, les technologies vertes sont intégrées à la construction des écoles.

Les nouvelles constructions d'école sont financées par la vente de terrains qui étaient à l'origine destinés à l'aménagement d'écoles, mais dont l'emplacement ne convient plus.

La liste de ces terrains figure dans une banque de terrains non bâtis. La banque comprend 130 acres de terrain, dont 90 peuvent être aliénés.

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

La direction a élaboré un processus efficace de surveillance et de contrôle des projets de construction et de leurs coûts et de préparation de rapports à cet égard. Le conseil ne compare pas les coûts de construction à ceux d'autres conseils scolaires.

Mise à jour des fournisseurs de services professionnels agréés

Le conseil scolaire choisit les entrepreneurs à partir d'une liste de fournisseurs privilégiés, en fonction des relations passées et des besoins, pour chaque construction ou rénovation d'école. Nous comprenons que le conseil a récemment renouvelé la liste des entrepreneurs préqualifiés et des architectes auxquels il fait appel pour l'élaboration de son projet d'immobilisations. La direction travaille également à l'établissement de procédures révisées qui dirigeront la prochaine étape du processus de « préqualification des fournisseurs » en 2009.

Recommandation :

- La direction devrait comparer les coûts de construction de ses installations à ceux de conseils scolaires similaires afin de déterminer si ses coûts de construction sont comparables à ceux d'autres conseils scolaires.

Annexes

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

Objectifs de l'examen opérationnel

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

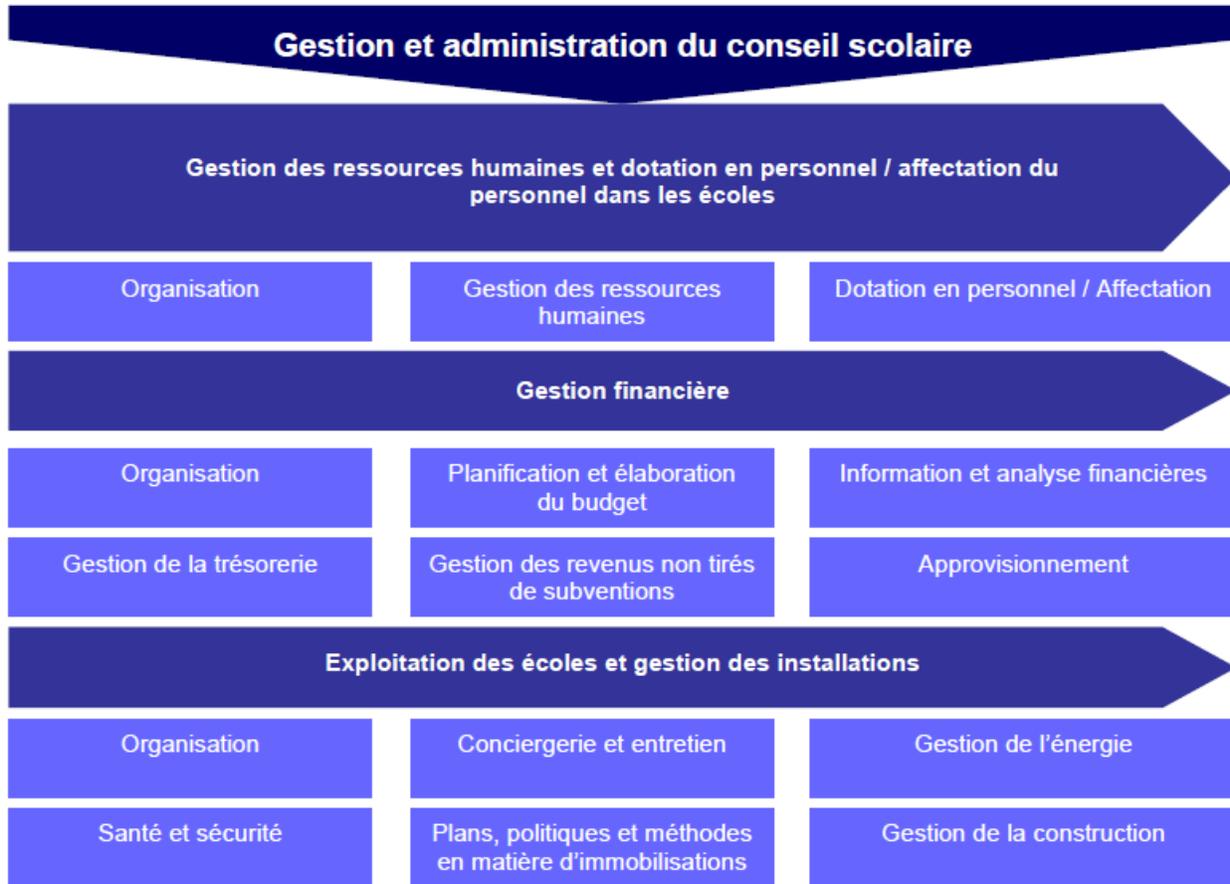
En tenant compte des caractéristiques propres à chaque CSD, les examens opérationnels visent en particulier à :

- renforcer la capacité de gestion des conseils scolaires grâce à des recommandations visant l'amélioration des activités non scolaires;
- faire connaître au secteur et aux conseils scolaires les pratiques de gestion couronnées de succès dans le milieu;
- 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.

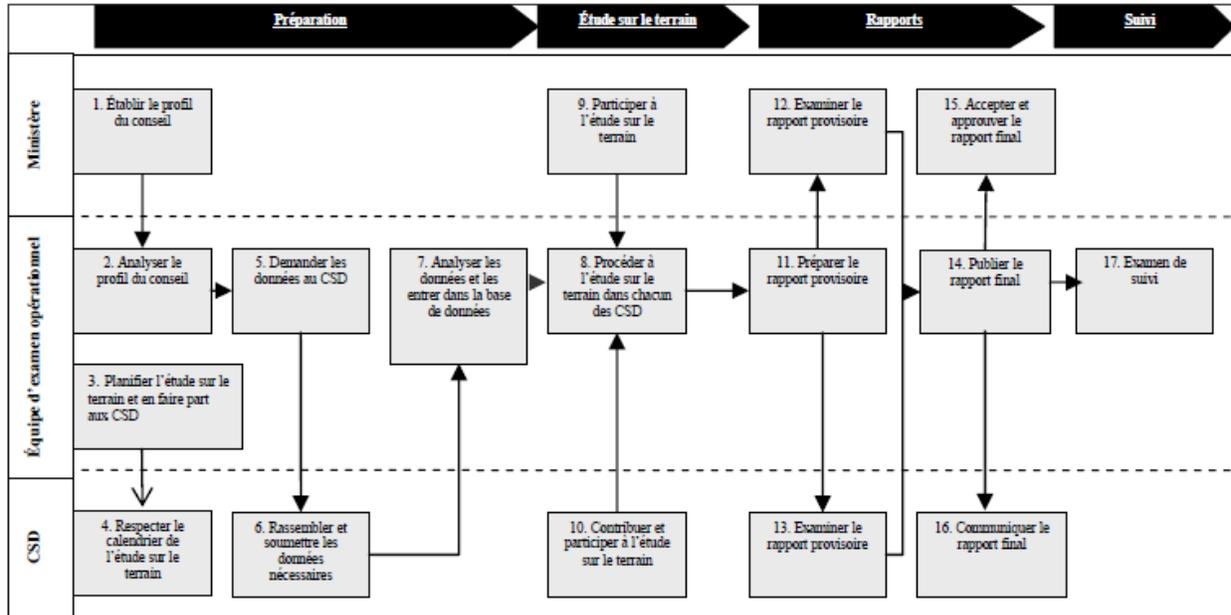
Chaque processus a été examiné en fonction des activités et de l'adoption des pratiques exemplaires du secteur, y compris la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les soutient.



Aperçu de la démarche d'examen opérationnel

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

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



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

Phase : Planification et analyse initiales

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

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

Phase: Examen sur le terrain

Activité clé	Description
Procéder à l'étude sur le terrain	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 15 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.

Phase: Préparer le rapport final

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

Phase: Examiner le rapport du conseil

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

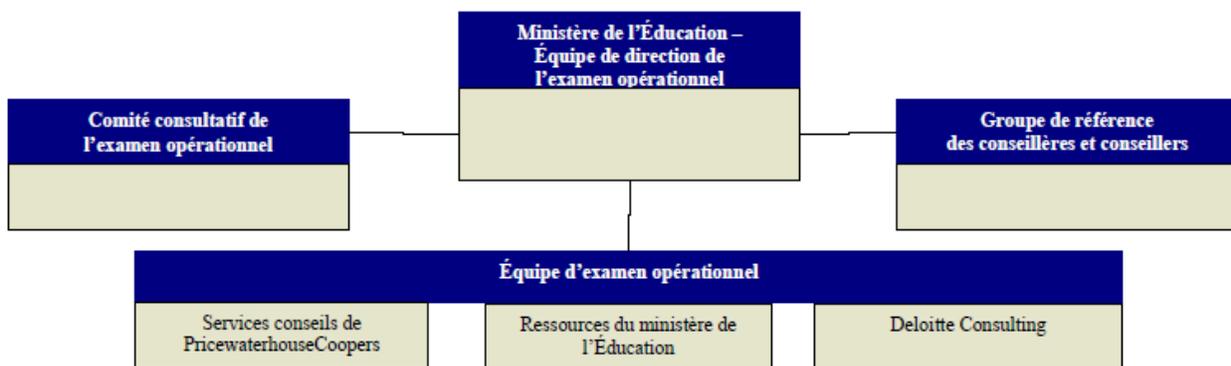
Phase: Rapport final

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.
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 12 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.

L'Équipe d'examen opérationnel

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

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



Limites de l'examen

Le présent rapport a pour objet de documenter les résultats de l'examen opérationnel du Hamilton-Wentworth 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

Numéro de	Recommandation
1.	Le conseil devrait envisager d'établir des cycles précis de mise à jour de l'ensemble des politiques et des méthodes connexes. La durée du cycle devrait être établie en fonction de chaque politique et l'on devrait confier à un service la responsabilité d'en effectuer le suivi.

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

Numéro de	Recommandation
2.	Le Service des RH devrait effectuer des vérifications indépendantes et périodiques de la conformité de la compagnie d'assurances en matière d'avantages sociaux du conseil scolaire. Ces vérifications, menées par le Service des RH ou par son conseiller en avantages sociaux, assureraient la conformité aux conditions du régime, tout particulièrement en ce qui a trait au règlement des demandes de prestations.
3.	Dans le cadre de son examen continu de ses besoins en matière de systèmes de gestion des ressources humaines, le Service des RH devrait examiner la possibilité d'avoir des fonctions intégrées qui permettent la synchronisation informatisée des données entre les régimes d'avantages sociaux, la paie et les assureurs externes.
4.	Le directeur, en consultation avec les cadres supérieurs, devrait penser à élaborer un programme officiel de relève afin de gérer les départs à la retraite et les départs volontaires des membres de la haute direction.
5.	Le Service des RH devrait examiner la possibilité de mener des entrevues de départ auprès des membres du personnel et de la direction. Ces entrevues, combinées à un sondage sur la satisfaction des employés, peuvent fournir à la direction des données précieuses relativement au perfectionnement professionnel et aux politiques de RH.

Gestion financière

Numéro de	Recommandation
6.	Les Services opérationnels devraient intégrer la déclaration d'intention (c.à-d. les priorités annuelles individuelles) à un plan annuel d'amélioration des services opérationnels conforme aux orientations stratégiques du conseil scolaire. Le Service peut faire état de ses réalisations par rapport au plan.
7.	Le personnel des finances devrait penser à présenter des rapports provisoires plus détaillés selon le format suggéré à la section 4.3 du présent rapport. Cela permettrait de mieux comprendre les résultats depuis le début de l'année.

Numéro de	Recommandation
8.	La direction et le conseil scolaire devraient envisager d'établir une fonction de vérification interne. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et estimer les coûts annuels de chacune d'elles. L'évaluation proactive des besoins et des coûts par la direction constituerait une première étape utile.
9.	Le conseil scolaire devrait envisager de créer un comité de vérification autonome. La direction et le conseil devraient aussi penser à augmenter le nombre de membres du comité de vérification pour y inclure des membres externes à titre de conseillers.
10.	La direction devrait songer à lancer un appel d'offres relativement à ses services bancaires au moins une fois tous les cinq ans. La direction devrait examiner périodiquement les conditions bancaires et les comparer à celles de conseils scolaires de taille similaire pour s'assurer d'obtenir les conditions les plus concurrentielles.
11.	La direction devrait définir une politique de placement aux fins d'approbation par le conseil scolaire, comme l'exige la <i>Loi sur l'éducation</i> . Cette politique devrait définir les placements autorisés ainsi que la nature du rapport annuel sur les résultats des placements.
12.	La direction devrait évaluer les coûts-avantages d'un système électronique d'inscription et de paiement pour l'éducation permanente. Cela permettrait d'accélérer l'inscription et la gestion de tous les services d'éducation permanente, d'accroître l'accès à l'inscription et d'améliorer les capacités d'établissement de rapports.
13.	Dans le cadre de la mise à jour des politiques et des méthodes d'approvisionnement, les niveaux d'autorisation et les seuils devraient être évalués afin d'assurer un pouvoir d'achat proportionnel aux besoins du conseil scolaire. Il faudrait notamment envisager d'abaisser à 50 000 \$ le seuil relatif à l'utilisation des babillards électroniques.
14.	Pour optimiser l'efficacité du traitement des paiements, le conseil scolaire devrait analyser les opérations existantes effectuées par carte d'achat et les bons de commande de valeur moindre (de 350 \$ à 1 000 \$). Cela permettrait de définir la répartition de la valeur en argent des paiements actuels et de déterminer les occasions d'accroître les seuils des bons de commande et de faire la promotion d'une utilisation accrue des cartes d'achat.
15.	La direction devrait élaborer un processus normalisé de réception et de rapprochement au niveau de l'école afin de s'assurer qu'elle ne paie que les biens qu'elle reçoit. Le conseil scolaire devrait penser à effectuer une analyse des coûts-avantages d'un processus automatique de réception et de rapprochement dans le cadre d'un examen plus vaste de ses besoins en matière de système financier.
16.	La direction devrait instaurer les paiements par transfert électronique de fonds (TEF) pour la majorité des fournisseurs afin d'accroître l'efficacité et de réduire au minimum le risque que les paiements soient altérés avant la compensation bancaire.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Numéro de	Recommandation
17.	Le Service de la gestion des installations devrait intégrer la déclaration d'intention (c.-à-d. les priorités annuelles individuelles) à un plan annuel d'amélioration des services opérationnels conforme aux orientations stratégiques du conseil scolaire. Le Service peut faire état de ses réalisations par rapport au plan.

Numéro de	Recommandation
18.	La direction devrait envisager de préparer un plan pluriannuel (disons de trois à cinq ans) d'entretien et de réfection qui comprendrait le financement disponible pour appuyer le plan. Celui-ci permettrait de prévoir clairement les besoins cruciaux du conseil scolaire pour les années à venir.
19.	La direction devrait préparer un plan opérationnel complet qui regroupe tous les éléments d'un programme de santé et de sécurité efficace et établit les bases servant à la préparation de rapports sur les réalisations destinés au conseil exécutif et au conseil scolaire.
20.	La direction devrait élaborer un plan d'action qui remédie à sa situation de « lieu de travail à risque élevé » établie par le ministère du Travail. Les leçons tirées de ces ordonnances doivent être prises en compte dans tous les plans d'entretien futurs et pour les nouvelles écoles.
21.	Le Service des installations devrait maintenir, dans le système ReCAPP, une base de données précises et à jour sur l'évaluation de l'état des installations, fondées sur les normes de l'industrie. De rares mises à jour ont été faites depuis l'analyse comparative initiale (et approfondie) de 2002.
22.	La direction devrait comparer les coûts de construction de ses installations à ceux de conseils scolaires similaires afin de déterminer si ses coûts de construction sont comparables à ceux d'autres conseils scolaires.