Ministère de l'Éducation

Rapport d’examen opérationnel Lambton Kent District School Board

Juin 2008

Table des matières

Résumé 1

Introduction 1

Gouvernance et administration du conseil scolaire 1

Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles 3

Recommandations : 4

Gestion financière 4

Recommandations : 5

Exploitation des écoles et gestion des installations 6

Recommandations : 7

1. Contexte et aperçu 8

1.1 Profil et structure du conseil scolaire 8

1.2 Principales priorités du conseil scolaire 9

1.3 Rendement des élèves 10

1.4 Sommaire financier 10

1.5 Statistiques clés : Lambton Kent District School Board 12

2. Gouvernance et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations 15

Définition et présentation des objectifs et des priorités annuels 17

Processus décisionnel 18

Structure organisationnelle et responsabilisation 18

Mobilisation des intervenants 19

3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles – Conclusions et recommandations 20

3.1 Organisation 20

Définition et présentation des objectifs et des priorités annuels 21

Structure organisationnelle et responsabilisation 22

Surveillance et communication des politiques 22

Recommandation : 23

3.2 Gestion des ressources humaines 23

Processus et programmes de gestion des présences 25

Relations de travail 26

Recrutement du personnel 26
Gestion des données sur les ressources humaines et la paie 27
Processus d'évaluation du rendement des employés 27
Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire 28
Suivi de la satisfaction du personnel 28
Recommandations : 29
3.3 Dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles 29
Planification et processus annuels de dotation en personnel et d'affectation du personnel dans les écoles 30
Surveillance de l'affectation du personnel et présentation de rapports à cet égard 31
Comparaison des coûts à ceux d'autres conseils et au financement 31
4. Gestion financière - Conclusions et recommandations 33
4.1 Organisation des finances 33
Structure organisationnelle et responsabilisation 35
Définition et présentation des objectifs et des priorités annuels 35
Surveillance et communication des politiques 35
Recommandation : 36
4.2 Planification et élaboration du budget 36
Processus d'établissement annuel du budget 37
Association des prévisions de l'effectif à l'élaboration du budget 38
Détermination des risques et stratégies d'atténuation 39
4.3 Information et analyse financières 39
Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière 40
Responsabilité des rapports financiers provisoires 40
Fonction de vérification interne 41
Comité de vérification 42
Recommandations : 43
4.4 Gestion de la trésorerie 43
Gestion de l'encaisse et des placements 44
4.5 Gestion des revenus non tirés de subventions 44
Politiques de soutien aux revenus non tirés de subventions 46
Technologie de soutien à l'inscription et à la collecte des revenus 46

Gestion des subventions pour d'autres programmes d'enseignement (APE) 46
4.6 Approvisionnement 47
Politiques et méthodes d'approvisionnement 49
Participation à des consortiums d'achat pour réduire les coûts d'acquisition 49
Niveaux hiérarchiques de l'approvisionnement 50
Politiques et méthodes relatives à l'utilisation des cartes d'achat et des cartes de crédit professionnelles 51
Comptabilité relative à l'intégralité du cycle d'approvisionnement et de paiement 51
Utilisation des transferts électroniques de fonds pour accroître l'efficacité 51
Recommandation : 51
5. Exploitation des écoles et gestion des installations - Conclusions et recommandations 52
5.1 Organisation 52
Définition et présentation des objectifs et des priorités annuels 53
Structure organisationnelle et responsabilisation 54
Surveillance et communication des politiques 54
5.2 Conciergerie et entretien 55
Le modèle de dotation en personnel appuie les normes d'entretien et de nettoyage établies par le conseil scolaire 56
Élaboration d'un plan d'entretien annuel et pluriannuel 57
Formation qui favorise le perfectionnement des compétences et la sécurité 58
Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien 58
Gestion de projet, surveillance et systèmes de soutien 58
Recommandation : 59
5.3 Gestion de l'énergie 59
Plan de gestion de l'énergie 60
Suivi de la conservation de l'énergie et présentation de rapports à cet égard 61
5.4 Santé et sécurité 62
Élaboration, surveillance et suivi des politiques et des plans de santé et de sécurité 63

5.5 Plans, politiques et méthodes en matière d'immobilisations 63
Élaboration de plans d'immobilisations annuels et pluriannuels 65
Surveillance et mise à jour continues des données appuyant les plans d'immobilisations 65
5.6 Gestion de la construction 66
Pratiques efficientes en matière de conception et de construction des installations 67
Surveillance de l'avancement des projets de construction et présentation de rapports à cet égard 67
Mise à jour des fournisseurs de services professionnels agréés 68
Annexes 69
Annexe A : Vue d'ensemble de l'examen opérationnel 69
Objectifs de l'examen opérationnel 69
Portée de l'examen opérationnel 69
Aperçu de la démarche d'examen opérationnel 70
Équipe d'examen opérationnel 73
Limites de l'examen 73
Annexe B : Résumé des recommandations 74

Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'examen opérationnel du Lambton Kent District School Board réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel formée de consultants externes de PricewaterhouseCoopers s.r.l. et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L’examen opérationnel a été mené pendant une période de quatre jours qui a commencé le 31 mars 2008.

Introduction

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

L’Équipe d’examen opérationnel s’est penchée sur le fonctionnement du conseil scolaire dans quatre domaines fonctionnels : la gouvernance et l’administration du conseil scolaire; la gestion des ressources humaines ainsi que la dotation en personnel et l’affectation de ce dernier dans les écoles; la gestion financière; l’exploitation des écoles et la gestion des installations. Cet examen avait pour but d’évaluer la mesure dans laquelle le conseil scolaire a mis en œuvre les pratiques exemplaires énoncées dans le *Guide d’examen opérationnel des conseils scolaires de district de l’Ontario*. L’examen permet également, au besoin, de formuler 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 scolaire était bien géré puisqu'un nombre important de pratiques exemplaires avaient été adoptées dans tous les domaines fonctionnels étudiés. Un résumé des conclusions et des recommandations relatives à chacun des domaines fonctionnels examinés est présenté ci-après. Les détails se trouvent dans les sections subséquentes du rapport.

Gouvernance et administration du conseil scolaire

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

directrice de l’éducation et les surintendants. La structure de gouvernance est soutenue par un conseil formé de onze conseillères et conseillers scolaires.

La relation de travail entre la directrice et les conseillères et conseillers scolaires est positive. La directrice rencontre ces derniers fréquemment afin de les tenir informés des principaux développements administratifs. Les rôles et les responsabilités de la directrice sont clairement définis et bien documentés. La solide relation de travail qui existe entre la directrice et les conseillères et conseillers scolaires contribue à l'atteinte des objectifs et des priorités du conseil scolaire. De plus, la directrice mène un examen administratif annuel de l’organisation qui est présenté aux conseillères et aux conseillers scolaires aux fins d’approbation.

Les conseillères et conseillers scolaires sont responsables d’établir et de maintenir des politiques alors que l’administration principale élabore, met en œuvre et tient à jour des plans et des procédures de fonctionnement. L’administration principale assure la conformité aux politiques du conseil scolaire et l’exécution de son plan de croissance. En outre, un membre du conseil scolaire s'assure que toutes les politiques et les procédures sont adaptées et mises à jour au besoin et que les activités sont communiquées par la suite aux autres membres du conseil scolaire.

Le conseil élabore ses objectifs stratégiques pour une période de trois ans. Il a documenté les plus récents objectifs dans un rapport intitulé *Lambton Kent Growth plan 2006/07 to 2009/10* (plan de croissance de Lambton Kent de 2006-2007 à 2009-2010). Les objectifs actuels du conseil scolaire sont les suivants :

- améliorer continuellement le rendement des élèves
- offrir un environnement d'apprentissage sécuritaire

Chacun des objectifs est appuyé par un certain nombre de domaines d’intérêt tels que des programmes de qualité, la numératie et la littératie, l'engagement des élèves et le bien-être des élèves et du personnel. On a défini dans des stratégies détaillées pour chaque domaine d’intérêt des activités clés afin d’appuyer le rendement dans le domaine d’intérêt donné. Ces stratégies comprennent des échéanciers, des responsabilités et des résultats mesurables. Elles permettent à la directrice de fournir au conseil scolaire des mises à jour sur les progrès annuels en ce qui concerne les accomplissements liés aux stratégies approuvées.

Le plan de croissance est défini en s'inspirant des commentaires recueillis lors de consultations avec les présidents des comités d'école, les présidents des conseils d’école, les organismes communautaires partenaires et les conseillères et conseillers scolaires. Un sondage en ligne dans le site Web du conseil scolaire a permis de recueillir des commentaires du personnel, des élèves, des conseillères et des conseillers scolaires et des membres de la collectivité qui ont été très utiles à la

directrice. L'administration principale est un participant clé aux discussions menant à l’élaboration du plan de croissance.

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

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

- Le conseil scolaire a établi une politique d'évaluation du rendement des employés de même que les procédures connexes pour l'ensemble de son personnel. Le service des RH est chargé de superviser et d’assurer l’exécution de toutes les évaluations du rendement.

- Le service des RH communique régulièrement avec les groupes d'employés en ce qui concerne les politiques et les procédures en utilisant divers médias tels que des séances de communication avec les directrices et directeurs d’école, des notes de service écrites et des publications en ligne.

- Le conseil scolaire a établi des politiques et des procédures visant à minimiser l'incidence des griefs.

- Le conseil scolaire offre, selon un calendrier établi, des séances de formation et de sensibilisation concernant les politiques des RH.

- Les qualifications et l’expérience du personnel enseignant font l’objet d’un suivi officiel et les dossiers des RH sont à jour.

- Le service des RH mène des entrevues de fin d'emploi confidentielles avec le personnel.

La direction des RH contribue activement à l'élaboration des objectifs de trois ans du conseil scolaire. Le plan de croissance du conseil scolaire comprend plusieurs domaines d’intérêt dont le service sera responsable pour la période couverte par le plan. Dans le but de fournir des directives précises à ses gestionnaires et à son personnel en ce qui concerne les domaines d’intérêt définis et d'autres priorités des RH, le service devrait élaborer son propre plan dans lequel ces domaines seraient présentés en détail. Le plan préciserait également le personnel responsable, les échéanciers et les mesures du rendement appropriées que l'on utiliserait pour évaluer les accomplissements.

Recommandations :

- Le service devrait élaborer un plan annuel comprenant les mesures de rendement et les résultats attendus pour ses objectifs et priorités annuels et produire le rapport annuel prévu sur les accomplissements. Le personnel pourrait ainsi mettre l’accent sur les objectifs prévus pour chaque priorité tout au long de l'année et offrir un soutien pour l’élaboration du rapport sur les accomplissements du service.

- Le service devrait élaborer une stratégie de gestion des présences ainsi que les politiques et procédures connexes pour tous les groupes d’employés. Le conseil scolaire devrait aussi évaluer les systèmes de gestion des présences disponibles qui permettraient d’obtenir des données opportunes et exactes aux fins d'analyse des tendances en matière d’assiduité. Cette démarche permettrait d'améliorer la gestion dans cet aspect essentiel des activités du conseil scolaire et de réduire les coûts dus à l'absentéisme.

- Le service devrait mener des sondages périodiques sur la satisfaction du personnel auprès de tous les groupes d'employés. Ces renseignements, ainsi que les commentaires obtenus dans le cadre des entrevues de fin d'emploi, permettraient de cibler des occasions de perfectionnement professionnel et contribueraient à l'élaboration de politiques en matière de RH.

Gestion financière

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

- Un processus budgétaire annuel transparent et clairement communiqué qui tient compte des commentaires de tous les principaux intervenants. Le processus utilisé pour faire participer tous les intervenants à la planification et à l'élaboration du budget est remarquable.

- La direction élabore les prévisions de l’effectif du conseil scolaire en utilisant plusieurs sources d'information relatives aux prévisions démographiques et à la planification régionale, ainsi que les renseignements provenant des écoles.

- Le conseil scolaire participe aux consortiums d'achat du Chatham-Lambton-Administrators Group (CKLAG) pour l’acquisition de bon nombre de biens et de services. Le conseil scolaire participe également aux consortiums du CKLAG afin de tirer profit des taux bancaires avantageux et concurrentiels du marché. Cette entente semble une excellente façon de réunir plusieurs conseils scolaires, collèges, municipalités et organismes locaux pour augmenter la valeur totale du flux de trésorerie de tous les participants et maximiser la gestion et le rendement

du capital investi à partir d'un excédent de trésorerie temporaire. Les taux d'intérêt payés sur le découvert et reçus pour l’excédent de trésorerie sont très concurrentiels. Il s'agit d'une pratique que d'autres conseils scolaires pourraient évaluer aux fins d’utilisation.

- La direction du conseil scolaire surveille activement les risques pendant le processus de planification budgétaire pour atténuer les possibilités que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés.

- Le service des finances prépare des rapports financiers trimestriels à l’intention de l’administration principale ainsi que des conseillères et conseillers scolaires. L'information financière est suffisamment détaillée, et on utilise les catégories de dépenses des rapports ministériels. Les rapports contiennent une comparaison entre le budget approuvé et les dépenses engagées depuis le début de l'exercice et le budget restant en date du rapport. La somme du budget restant est indiquée en pourcentage. Ce résultat est comparé au repère de ce qui devrait rester dans le budget en se fondant soit sur les habitudes de dépenses ou sur les sommes restantes prévues en matière de salaires et d'avantages sociaux, selon le nombre de paies traitées jusqu'à ce moment-là. Le personnel du service des finances est disposé à répondre aux questions concernant les écarts et autres sujets connexes lorsque le rapport est présenté à l’administration principale et aux conseillères et conseillers scolaires.

Comme nous l'avons indiqué dans la section sur les RH, la direction des finances participe directement à l'élaboration des objectifs de trois ans du conseil scolaire. Le plan de croissance du conseil scolaire définit plusieurs domaines d’intérêt dont le service sera responsable pendant la période couverte. Dans le but de fournir des directives précises à ses gestionnaires et à son personnel sur les domaines d’intérêt et les priorités, le service des finances devrait en fournir les détails dans un plan et préciser qui sera le personnel responsable et quels seront les échéanciers et les mesures de rendement appropriées. Comme le surintendant est responsable des fonctions liées aux opérations, aux installations et à l'entretien, ce commentaire et cette recommandation s'appliquent à l'ensemble du service.

Recommandations :

- Le service devrait élaborer un plan annuel comprenant les mesures de rendement et les résultats attendus pour ses objectifs et priorités annuels et produire le rapport annuel prévu sur les accomplissements. Le personnel pourrait ainsi mettre l’accent sur les objectifs prévus pour chaque priorité tout au long de l'année et offrir un soutien pour l’élaboration du rapport sur les accomplissements du service.

- Le rapport financier provisoire présenté à la direction et au conseil scolaire est très complet en ce qui a trait aux détails et à l'analyse qui y sont présentés. On pourrait améliorer le rapport en fournissant des explications écrites sur les écarts budgétaires qui sont beaucoup plus élevés ou moindres que le niveau de dépenses prévu pour la période couverte par le rapport.

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

- La direction et le conseil scolaire devraient former un comité de vérification. Le comité de vérification comprendrait au moins deux membres externes qui agiraient comme conseillers et contribueraient aux obligations de rendre des comptes du comité.

- La direction devrait envisager l'affichage obligatoire de demandes de soumissions et de propositions sur les babillards électroniques d'annonces publicitaires. Cette pratique permettrait d'assurer une plus grande circulation de ses propositions et de ses soumissions.

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

Exploitation des écoles et gestion des installations

Le service de gestion des installations et de l'entretien 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 :

- Le conseil scolaire a mené une analyse exhaustive de la consommation énergétique et une évaluation de toutes ses installations afin de réduire ses coûts énergétiques. Plusieurs initiatives ont contribué à la réalisation d'importantes économies en matière de coûts énergétiques pour le conseil scolaire, par exemple le système automatisé de gestion de l'énergie pour toutes les écoles.

- La direction a établi et mis en œuvre des mécanismes de responsabilisation : des rôles et des responsabilités du service bien documentés, formation et sensibilisation sur la conformité aux politiques et désignation professionnelle

appropriée pour les cadres supérieurs. Cette démarche appuie le rendement efficace et efficient en ce qui concerne les fonctions d'entretien et d'exploitation.

- Le conseil scolaire utilise un modèle bien défini d'affectation des concierges et du personnel d'entretien qui appuie l'attribution des ressources dans les écoles afin de favoriser le respect des normes et des pratiques du conseil scolaire en matière de nettoyage.

- Un programme de formation annuel pour le personnel d'entretien couvre un large éventail de formations liées à l'emploi, entre autres sur les principes de base en informatique, le système Megamation, l'utilisation des produits et de l'équipement d'entretien, les premiers soins et les réparations générales.

- Les activités d’entretien et de réfection du conseil scolaire sont réévaluées annuellement dans le cadre de l’évaluation de chaque école. Les priorités sont intégrées au plan annuel. Cette approche permet de s'assurer que les écoles sont maintenues en bonne condition, qu'elles favorisent un meilleur apprentissage des élèves et facilitent la productivité des employés.

Recommandations :

- La direction devrait établir un plan pluriannuel d’entretien et de réfection de trois à cinq ans qui comprendrait le financement disponible pour appuyer le plan. Cette démarche permettrait à l'administration principale, au conseil scolaire et aux intervenants d'avoir une idée claire des besoins cruciaux du conseil scolaire prévus pour les prochaines années.

- Le conseil scolaire devrait élaborer un plan de gestion de l'énergie pluriannuel comprenant des profils énergétiques de base mesurables et des objectifs en matière d'économie d'énergie qui seraient vérifiés chaque année. On devrait indiquer la source de tout financement correspondant pour tout investissement prévu dans le cadre du plan de gestion d'énergie.

1. Contexte et aperçu

1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le Lambton Kent District School Board fournit des services d'éducation à plus de 26 000 élèves dans 66 écoles élémentaires et secondaires. Le comté de Lambton-Kent comprend de nombreuses petites villes et collectivités réparties dans la grande région du Sud-Ouest de l'Ontario. Le conseil scolaire a deux bureaux, un dans la municipalité de Chatham-Kent et l'autre dans la ville de Sarnia.

L'effectif du conseil a diminué d'environ 3 900 élèves entre l'exercice de 2002-2003 et celui de 2008-2009 (selon les prévisions), soit une diminution d'environ 14,2 %. Ce pourcentage était à peu près le même à l'élémentaire qu'au secondaire. On prévoit que cette tendance se maintiendra pendant plusieurs années. Le conseil scolaire a élaboré un plan d'immobilisations de dix ans. Les conséquences de cette baisse de l'effectif sur la prestation des programmes et les installations scolaires constituent un important facteur qui doit être abordé dans le plan.

L'administration principale du conseil (conseil exécutif) est ainsi formée :

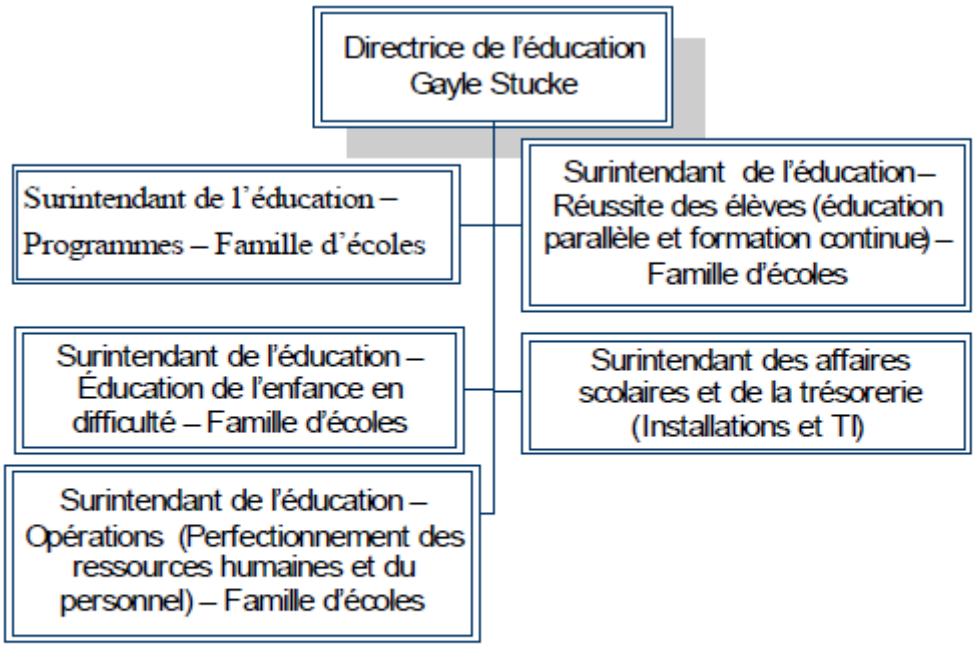


Figure 1

1.2 Principales priorités du conseil scolaire

Le conseil scolaire élabore ses plans de croissance selon un cycle de trois ans. Le plus récent plan a été élaboré en 2006-2007 et est intitulé *Lambton Kent Growth plan 2006/07 to 2009/10* (plan de croissance de Lambton Kent de 2006-2007 à 2009-2010). Le conseil scolaire utilise un processus clairement défini pour l'élaboration de ses plans de croissance. Bien qu'il n'élabore pas son plan de croissance chaque année, il présente un rapport annuel sur les résultats mesurés. La directrice de l'éducation est responsable de l'élaboration du plan de croissance du conseil scolaire et utilise les commentaires obtenus pendant les consultations avec les présidents du conseil scolaire et des conseils d'école, les organismes communautaires partenaires et les conseillères et conseillers scolaires. L'administration principale est un participant clé aux discussions menant à l'élaboration du plan de croissance du conseil scolaire.

Le plan de croissance du conseil scolaire souligne les objectifs essentiels suivants :

- améliorer continuellement le rendement des élèves;
- offrir des milieux d'apprentissage sécuritaires.

Ces objectifs sont ensuite appuyés par des domaines d'intérêt clés et des stratégies particulières et, par conséquent, ils contribuent à réaliser le plan de croissance du conseil scolaire. En se fondant sur son plan de croissance, le conseil scolaire élabore ensuite ses budgets annuels, dans lesquels sont précisés les priorités, les objectifs de haut niveau, les stratégies, les échéanciers, les outils d'évaluation ainsi qu'un processus de présentation de rapport comparant les budgets au plan, processus mis à la disposition du grand public. Toutefois, ces stratégies ne sont pas assignées à une personne en particulier.

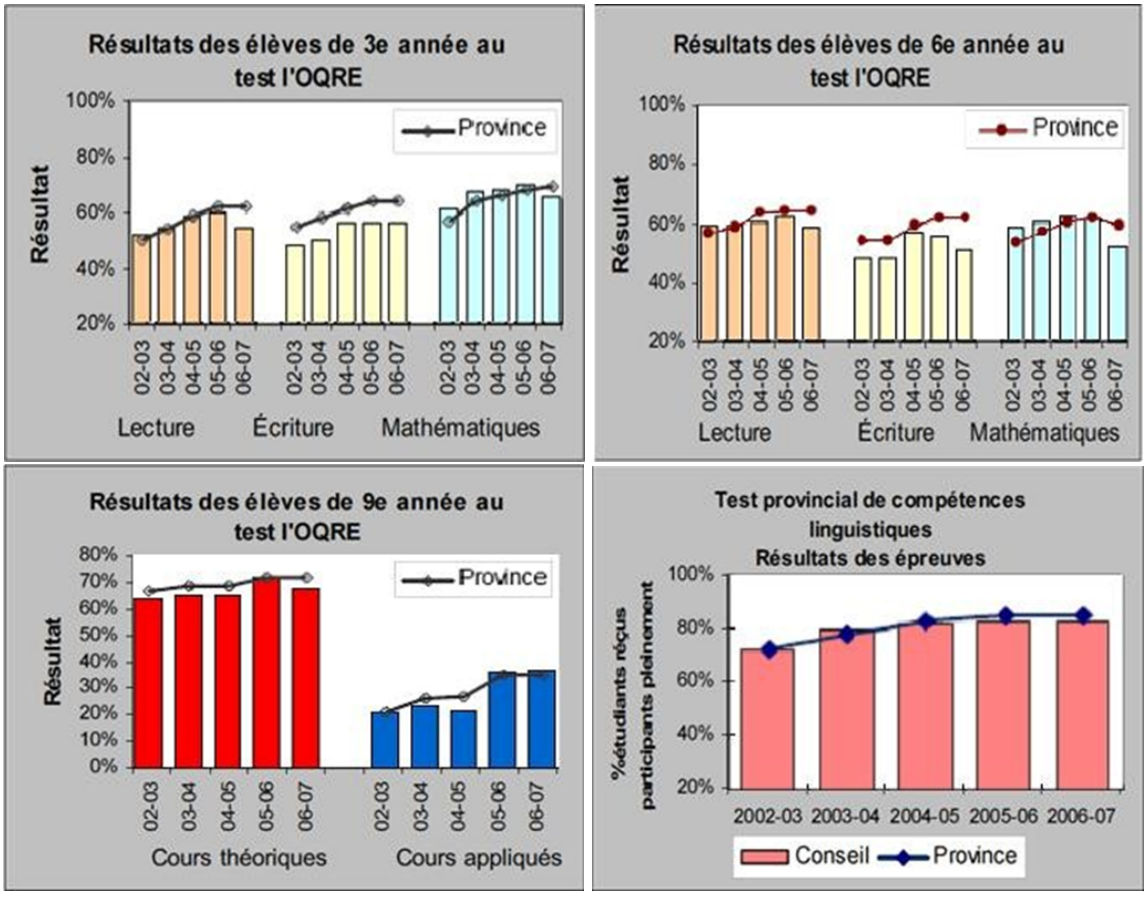
La directrice présente au conseil scolaire des comptes rendus sur les progrès annuels liés au plan de croissance du conseil scolaire dans un document intitulé *Progress Report on Attainment of the Goals contained in the Board growth plan 2006/07* (rapport d'étape sur l'atteinte des objectifs précisés dans le plan de croissance du conseil scolaire de 2006-2007). Ce document permet de fournir des renseignements détaillés sur la mise en œuvre des stratégies connexes, les mesures respectives prises et le succès atteint.

C'est sur le plan de croissance du conseil scolaire que se fonde l'administration principale pour établir et harmoniser les priorités et les plans d'action de chaque service. On aborde ces plans de façon plus détaillée dans les sections respectives du présent rapport. Le plan de croissance du conseil scolaire est présenté aux directrices et aux directeurs d'école aux fins d'utilisation dans le plan d'amélioration de leur propre école.

1.3 Rendement des élèves

Le conseil scolaire a démontré une amélioration constante dans la plupart des résultats obtenus par les élèves selon l'évaluation de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) depuis 2002-2003. Cependant, les résultats pour l'année 20062007 montraient que les résultats des élèves de la 3e année et de la 6e année en lecture et en mathématiques ont baissé sous le niveau de la moyenne provinciale. Le conseil scolaire reconnaît que les résultats laissent place à l'amélioration et il a pris des mesures afin d'améliorer les résultats dans le cadre des stratégies et des domaines d'intérêt clés pour 2007-2008.

Les tableaux suivants illustrent les résultats du conseil scolaire obtenus aux tests de l'OQRE et au Test provincial de compétence linguistique (TPCL) au cours des cinq dernières années.



1.4 Sommaire financier

Le conseil scolaire a atteint l'équilibre budgétaire au cours des dernières années. Dans le plan budgétaire pour 2007-2008, le conseil scolaire a approuvé l'utilisation de 599 000 $ de la réserve prévue pour les dépenses liées aux salles de classe. Le conseil

scolaire prévoit que sa réserve pour les fonds de roulement sera d'environ 4,9 millions de dollars au 31 août 2008.

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

Données financières - résumé

Revenus	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007-2008
Subventions générales	142 725 014 $	150 021 847 $	155 367 150 $
Impôt local	61 258 515 $	60 379 848 $	60 737 600 $
Revenus du conseil scolaire	8 243 642 $	10 229 405 $	4 990 454 $
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	4 563 910 $	3 032 647 $	0 $
Total des revenus (Annexe 9)	**216 791 081 $**	**223 663 747 $**	**221 095 204 $**

Summary Financial Data (Dépenses)

Dépenses	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007-2008
Dépenses de fonctionnement	207 865 861 $	212 543 130 $	214 880 169 $
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	6 472 743 $	10 745 784 $	6 567 906 $
Virements à/de la réserve	2 452 477 $	374 833 $	-352 871 $
Total des dépenses	**216 791 081 $**	**223 663 747 $**	**221 095 204 $**
Excédent (déficit)	**0 $**	**0 $**	**0 $**

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007-2008
Gratifications de retraite	3 304 295 $	3 404 798 $	3 404 798 $
Réserve pour fonds de caisse	4 597 280 $	4 949 412 $	4 885 412 $
CSPAAT	1 785 811 $	1 866 041 $	1 866 041 $
Autre	1 204 303 $	1 180 533 $	1 180 533 $

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007-2008
Bâtiments et terrain	1 522 082 $	260 136 $	260 136 $
Infrastructure informatique	925 746 $	967 337 $	967 337 $
Total des fonds de réserve (annexe 5)	**13 339 517 $**	**12 628 257 $**	**12 564 257 $**
Réserve pour les dépenses en classe	4 190 612 $	2 985 142 $	2 485 142 $
Réserve pour l'éducation de l'enfance en difficulté	99 721 $	104 201 $	4 480 $
Produit de disposition - établissements scolaires	2 884 811 $	960 661 $	160 661 $
Total des revenus reportés (annexe 5.1)	**7 175 144 $**	**4 050 004 $**	**2 650 283 $**
Total des réserves et des revenus reportés	**20 514 661 $**	**16 678 261 $**	**15 214 540 $**

1.5 Statistiques clés : Lambton Kent District School Board

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 le vaste territoire qu'il dessert et la dispersion des écoles. Ces statistiques mettent en évidence l'environnement d'exploitation difficile propre au conseil scolaire.

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	16 695	14 465
EQM de l'école de jour – secondaire	10 510	9 312
Effectif total de l'école de jour	**27 206**	**23 777**

Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-2004	2007-2008
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	39%	96%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	73%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	25,6	25
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	43%	100%

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-2004	2007-2008
Pourc. de classes à années multiples	40%	49%

Personnel

Personnel	2003-2004	2007-2008
Enseignantes et enseignants	1 527	1 536
Aides-enseignantes et aides-enseignants	180	233
Autres personnes-ressources pour les élèves	80	80
Personnel administratif de l'école	83	85
Personnel de bureau de l'école	117	109
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	224	218
Autre personnel hors classe	80	73
Total du personnel	**2 291**	**2 334**
Rapport élèves-enseignant	**1:18**	**1:15**
Employés EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)[1]	**84.0**	**98.0**
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	**84,3 %**	**84,3 %**

Éducation de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté	2003-2004	2007-2008
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	17 757 615 $	23 642 784 $
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	19 059 630 $	23 452 283 $
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	**-1 302 015 $**	**190 501 $**

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

Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-2004	2007-2008
Capacité totale (places)	33 134	30 800
Utilisation de la capacité	82,1 %	77,3 %
Nombre d'écoles	69	68
Superficie du conseil (km²)	**5 540**	**5 540**
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires	**10**	**10**

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 conseillers scolaires, la directrice, 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 scolaire de réaliser ses objectifs;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

La présente section propose un résumé des conclusions et des recommandations faisant suite à notre évaluation de l'adoption par le conseil scolaire des pratiques exemplaires relatives à la gouvernance et à l'administration du conseil scolaire. Les conclusions présentées sont le résultat de l'examen des données fournies par le conseil scolaire et de notre travail sur le terrain, 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 a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de l'examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Définition et présentation des objectifs et des priorités annuels

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

Processus décisionnels

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

Structure organisationnelle et responsabilisation

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

Mobilisation des intervenants

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

Définition et présentation des objectifs et des priorités annuels

Tous les trois ans, le conseil scolaire élabore et met à jour son plan stratégique. Actuellement, un plan stratégique oriente les activités du conseil; ce document est intitulé *Board growth plan 2007/2008 to 2009/2010* dans lequel sont définis les deux objectifs suivants du conseil scolaire :

- améliorer continuellement le rendement des élèves;
- offrir des environnements d'apprentissage sécuritaires.

On a défini quinze domaines d'intérêt dans le plan de croissance pour ces objectifs essentiels : la qualité des programmes, la numératie et la littératie, l'engagement des élèves, les programmes de l'enfance en difficulté, le développement du caractère, la technologie, le perfectionnement professionnel, le développement du leadership, les partenariats, les Premières nations, la participation des parents, l'organisation du système/de l'école, le harcèlement et la lutte contre l'intimidation, le bien-être des élèves et du personnel, l'entretien de l'école, l'accessibilité et l'environnement écologique. On établit dans le plan des stratégies pour chaque domaine d'intérêt, et on y précise les échéanciers, les responsabilités et les résultats mesurables. Depuis 2004, le conseil scolaire s'appuie sur le plan et continuera de le faire jusqu'à son prochain examen du système en 2010. Le plan de croissance du conseil scolaire actuel a été officiellement approuvé par ce dernier en octobre 2007 et est disponible dans son site Web.

La directrice de l'éducation travaille avec l'administration principale et les conseillères et conseillers scolaires dans le cadre de consultations approfondies avec les principaux intervenants du conseil afin d'élaborer le plan de croissance et de déterminer les domaines d'intérêt. Le processus comprend des discussions et des consultations officielles sur les commentaires avec les conseillères et conseillers scolaires, les groupes communautaires partenaires, les représentants des directrices et des directeurs d'école, les représentants de la fédération et du syndicat, les gestionnaires, les présidents des conseils d'école et les représentants des comités de participation des parents.

La directrice de l'éducation fournit des rapports d'étape annuels aux conseillères et aux conseillers scolaires. Ces rapports rendent compte des progrès réalisés en ce qui concerne les priorités annuelles visant à atteindre les objectifs de trois ans. On s'entend sur ces priorités annuelles pendant le processus d'élaboration du budget annuel présenté à la section 4.2 du présent rapport. Les rapports d'étape permettent d'évaluer les mesures prises au cours de l'année et les résultats obtenus, comme nous l'avons indiqué à la section 1.2 du présent rapport. La directrice reconnaît que les objectifs précisés dans le plan de croissance du conseil scolaire ne sont pas conformes aux directives SMART (stratégiques, mesurables, réalisables, réalistes, limitées dans le

temps), et qu'il s'agit d'une question sur laquelle il faudra éventuellement se pencher. Le plan de croissance du conseil scolaire précise les responsabilités et les mesures générales du succès. Ces éléments devraient être plus précisément harmonisés à la stratégie définie pour chaque domaine d’intérêt.

Processus décisionnel

Le conseil scolaire possède des politiques officielles, documentées et facilement accessibles en matière de gouvernance et d'organisation du conseil scolaire. La direction est d'avis qu'elle maintient une relation généralement harmonieuse avec les conseillères et conseillers scolaires, et que cela a contribué à un style de prise de décisions efficace axé sur le consensus. Les conseillères et conseillers scolaires comprennent leurs rôles et responsabilités et travaillent avec l'administration principale de façon constructive.

Le conseil scolaire tient à jour un ensemble complet de politiques et de règlements administratifs connexes pour tous les secteurs de fonctionnement, qui sont disponibles dans le site Web du conseil scolaire. Ce dernier possède un personnel déterminé à maintenir les politiques et les règlements dans un format standard. Les politiques sont révisées par l'administration principale et le conseil scolaire, et sont approuvées par les conseillères et conseillers scolaires. Le règlement du conseil scolaire stipule que toutes ses politiques et tous ses règlements doivent être examinés avant la quatrième année de mise en œuvre, ou avant au besoin. En examinant le site Web des politiques, on peut voir que c'est le cas pour bon nombre de politiques et de règlements, mais il y en a plusieurs pour lesquelles ce n'est pas le cas. Pour chaque politique et règlement, on précise la date de son entrée en vigueur ainsi que les dates du dernier examen et/ou de la dernière révision. Le personnel devrait réviser les politiques et les règlements dont l'échéancier déterminé aux fins d'examen est dépassé afin de s'assurer qu'ils sont toujours pertinents.

Structure organisationnelle et responsabilisation

Le modèle de gouvernance du conseil scolaire précise clairement les rôles et les responsabilités des conseillères et conseillers scolaires et de l'administration principale. Les membres du conseil scolaire dont les rôles et les responsabilités sont clairement précisés dans le guide des conseillers scolaires appuient cette structure de gouvernance.

Les conseillères et conseillers scolaires sont responsables d’établir des politiques et l’administration principale élabore et met en œuvre des plans et des procédures pour assurer la conformité aux politiques du conseil scolaire et l’atteinte des priorités clés.

Il existe une relation très positive entre la directrice, l’administration principale et les conseillères et conseillers scolaires, et le modèle de la politique sur la gouvernance

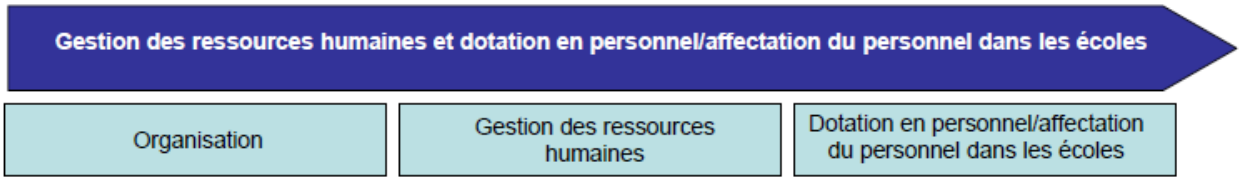
semble être efficace. La force de cette relation contribue à la réalisation des objectifs et des priorités du conseil scolaire.

Mobilisation des intervenants

Le conseil scolaire a démontré qu’il assume ses responsabilités (directement et par l’entremise de ses comités) de façon constante, ouverte et transparente. Divers moyens de communication (courriels, affichages dans le site Web et assemblées publiques) sont utilisés pour assurer la participation des principaux intervenants tout au long de l'année, notamment pour l’élaboration du plan de croissance du conseil scolaire, les ateliers sur l’élaboration du plan de croissance, les ateliers sur l’élaboration du budget annuel et les commentaires qui sont toujours demandés après les programmes de formation.

L'établissement et l'examen périodique des politiques du conseil scolaire constituent d’autres domaines où l'on cherche à obtenir l’opinion des intervenants internes et externes (au besoin). La direction a instauré des méthodes appropriées pour surveiller l’adhérence aux politiques et communiquer ces dernières. Elles sont transmises par écrit ou dans le cadre de formations.

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



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

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

3.1 Organisation

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

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

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

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

Définition et présentation des objectifs et des priorités annuels

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

Structure organisationnelle et responsabilisation

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

Surveillance et communication des politiques

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

Définition et présentation des objectifs et des priorités annuels

Le service des RH participe directement à l'élaboration des objectifs de trois ans du conseil scolaire. Le plan de croissance du conseil scolaire comprend plusieurs domaines d'intérêt dont le service sera responsable pendant la période couverte par le plan. Dans le but de fournir des directives précises à ses gestionnaires et à son personnel en ce qui concerne les domaines d'intérêt définis et d'autres priorités du service, le service des RH devrait élaborer son propre plan dans lequel ces secteurs seraient présentés en détail de même que le personnel responsable, les échéanciers et les mesures du rendement appropriées utilisées aux fins d'évaluation des accomplissements. Le service devrait préparer un rapport annuel pour rendre compte

de la réalisation des priorités applicables établies dans le plan de croissance du conseil scolaire et des autres priorités précisées dans son plan annuel.

Structure organisationnelle et responsabilisation

La fonction liée aux RH est la responsabilité du surintendant de l’éducation - Opérations. Les responsabilités du directeur des ressources humaines sont les suivantes :

- santé et sécurité;
- bien-être;
- recrutement;
- avantages sociaux.

La structure et l’administration de l’organisation qui appuie la fonction des RH contribuent aux réalisations du service. Les rôles et responsabilités sont clairement déterminés et comportent des lignes directrices claires concernant la production de rapports internes.

L’utilisation du terme « opérations » dans le titre du poste dénote une portée plus large en matière de responsabilités que « ressources humaines ». Par « opérations », on fait souvent référence à toutes les fonctions non scolaires d'un conseil scolaire. La direction voudra peut-être tenir compte du fait que le titre de surintendant de l'éducation - Ressources humaines serait plus pertinent à la fonction.

Les membres du personnel du service sont détenteurs des titres professionnels appropriés. Le service offre également des occasions de perfectionnement professionnel au personnel. Tous les membres du personnel participent aux programmes de perfectionnement visant à améliorer l'ensemble de leurs compétences.

Surveillance et communication des politiques

Les politiques, les règlements et les procédures administratives en matière de RH sont révisés et mis à jour tous les trois ans. Tous les intervenants visés participent au processus de révision des politiques, des règlements et des procédures administratives. Lorsque la direction des ressources humaines est satisfaite, les politiques, les règlements et les procédures administratives sont examinés par le conseil exécutif. On les présente alors aux conseillères et aux conseillers scolaires aux fins d'approbation avant de procéder à leur mise en œuvre et de les afficher dans le site Web du conseil scolaire.

Une série d'ateliers est offerte aux intervenants après l'approbation.

Recommandation :

- Le service devrait élaborer un plan annuel comprenant les mesures de rendement et les résultats attendus pour ses objectifs et priorités ciblés et produire le rapport annuel prévu sur les accomplissements. Le personnel pourrait ainsi mettre l'accent sur les objectifs prévus pour chaque priorité tout au long de l'année et offrir un soutien pour l'élaboration du rapport sur les accomplissements du service.

3.2 Gestion des ressources humaines

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

- vérifier s'il existe des plans et des processus pour recruter suffisamment de personnel qualifié afin d'atteindre les objectifs de rendement des élèves;

- vérifier s'il existe des processus appropriés destinés à promouvoir l'épanouissement personnel et professionnel de tout le personnel;

- déterminer si des systèmes et des procédures adéquats existent pour gérer les régimes de rémunération des employés, les relations de travail et le rendement et les présences du personnel, et si d'autres services de soutien sont en place pour assurer la satisfaction des employés;

- déterminer s'il est possible d'établir des occasions d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

Processus et programmes de gestion des présences

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

Relations de travail

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

Recrutement du personnel

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

Gestion des données sur les ressources humaines et la paie

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

Processus d'évaluation du rendement des employés

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

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Pratiques exemplaires liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction effectue régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.	Oui

Pratiques exemplaires liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Il y a synchronisation automatisée des données des RH concernant les avantages sociaux et la paie avec celles des régimes externes comme le RRE et l'OMERS.	Oui
Des politiques et des méthodes permettent de s'assurer que les régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire sont bien gérés.	Oui

Suivi de la satisfaction du personnel

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

Processus et programmes de gestion des présences

Actuellement, le conseil scolaire assure un suivi des absences des enseignantes et des enseignants uniquement dans le but de gérer les affectations des enseignantes suppléantes et des enseignants suppléants. Le conseil scolaire n'a pas de programme de gestion des présences officiel et soutenu. Le service des RH reconnaît qu'une approche plus globale et proactive en ce qui concerne la gestion des présences pourrait hausser le taux de présence du personnel, ce qui permettrait d'améliorer le moral du personnel et de réduire les coûts connexes.

Le conseil scolaire applique une politique de gestion des présences et a indiqué qu'en raison d'une tendance à la hausse en matière d'absence, on envisage l'élaboration de procédures administratives d'appui. La direction reconnaît que le conseil scolaire n'a pas encore mis en place une procédure efficace pour gérer les présences et analyser les conséquences de l'absentéisme. Pour entreprendre un examen de la gestion des présences, le conseil scolaire a retenu les services de consultants qui doivent présenter un rapport relatif aux données sur le rendement dans les secteurs clés liés aux problèmes en matière de présences et aux coûts connexes. Ce rapport a été remis au conseil scolaire en janvier 2008. On en examine actuellement les conclusions.

Le service des RH ne conserve pas de statistiques sur l'assiduité pour ses groupes d'employés. Le service des RH a examiné la possibilité de mettre en œuvre un programme de gestion des présences. Le service prévoit poursuivre ses efforts dans ce domaine et discute avec les syndicats afin de trouver une solution acceptable. L'efficacité du système de gestion des présences existant est discutable, car il est difficile pour la direction de s'assurer que les données ne sont pas faussées par des erreurs de codage. Le service des RH ne peut donc pas valider les tendances

d'absentéisme préoccupantes ni prendre les mesures correctrices nécessaires pour réduire le taux d'absences.

Relations de travail

La direction des RH a affirmé que les relations de travail avec les syndicats étaient bonnes. Cela pourrait s’expliquer par les pratiques officielles et officieuses adoptées dans les rapports avec les syndicats. L'établissement de comités de consultation patronale-syndicale tel que le comité du Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) permet de maintenir un dialogue ouvert. On a plus précisément réussi à limiter le nombre de griefs et à résoudre positivement ces derniers.

Une formation et des ateliers sont offerts aux directrices et aux directeurs d'école, ainsi qu'au personnel de la direction afin d'examiner les questions syndicales-patronales et de contribuer au maintien d'une relation harmonieuse. Le service des RH fournit régulièrement des comptes rendus aux conseillères et aux conseillers scolaires relativement aux griefs en suspens et à ceux qui sont résolus.

Recrutement du personnel

Le service des RH a élaboré et documenté des procédures détaillées d'embauche et de recrutement du personnel. Le service des RH évalue constamment ses processus de recrutement et cherche à y apporter des améliorations. Par exemple, le service a mis en place le site Web « **apply**to**education** », qu'il utilise pour mener la majeure partie de ses activités de recrutement. Le site Web permet d'établir un lien entre plus de 185 conseils scolaires canadiens, 300 employeurs du secteur privé et les candidates/candidats.

Le conseil scolaire a présenté un processus détaillé de recrutement du personnel et, dans la plupart des cas, a consigné ces processus dans une documentation officielle, à l’exception du processus d'embauche des suppléantes/suppléants à long terme (SLT). Il serait profitable d'avoir un processus d'embauche des suppléantes/suppléants à long terme qui soit officiellement documenté.

Le conseil scolaire doit relever le défi de recruter du personnel enseignant francophone et technique qualifié, un défi commun pour l'ensemble de la province. Le service des RH a participé à des activités de recrutement afin de résoudre ce problème et a créé une trousse de recrutement pour obtenir un plus grand bassin de candidates/candidats. Il s'agissait d'un effort de collaboration entre le personnel administratif et les directrices et directeurs d'école.

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

Gestion des données sur les ressources humaines et la paie

La fonction de traitement de la paie, qui relève du service des finances, permet d'accéder aux dossiers du personnel confidentiels, y compris aux renseignements relatifs à la rémunération et au niveau du poste. Le service des finances a obtenu l’autorisation voulue pour accéder aux dossiers du personnel en vertu d’une entente conclue avec le service des RH. De cette façon, le conseil scolaire a assuré la séparation des responsabilités afin que les mises à jour des dossiers du personnel concernant la paie, les avantages sociaux et d’autres rajustements de la rémunération ne soient effectuées que par le personnel autorisé. Le conseil scolaire devrait continuer de surveiller de près cette entente et maintenir un haut degré de vigilance pour éviter tout accès non autorisé aux dossiers confidentiels du personnel.

Le service des RH a élaboré un processus efficace qui permet d'assurer un suivi officiel des qualifications et de l'expérience des enseignantes et des enseignants, et la mise à jour de leurs renseignements. Les enseignantes et enseignants doivent fournir une copie de leur lettre d’évaluation du Conseil ontarien d'évaluation des qualifications (COEQ), en respectant les délais établis dans les conventions collectives, afin que les ajustements nécessaires soient apportés à leur échelle salariale.

Processus d’évaluation du rendement des employés

La direction, par l'entremise du service des RH, a mis en œuvre des évaluations du rendement pour tous les membres du personnel du conseil scolaire et de la direction, et le conseil scolaire a approuvé les politiques et les règlements connexes. Le service des RH surveille et assure l’exécution appropriée de toutes les évaluations du rendement. En vertu des procédures établies, il faut procéder à l’évaluation annuelle du rendement des surintendantes et des surintendants, des cadres intermédiaires et de tous les membres du personnel de soutien. La direction a élaboré un modèle d'évaluation pour le personnel. Pour l'évaluation des surintendantes et des surintendants, on utilise un sommaire annuel et la discussion sur le rendement qui en a résulté. Le cycle d'examen pour les directrices et directeurs d'école, les directrices adjointes et directeurs adjoints a lieu au cours des deux ou trois premières années suivant leur nomination et tous les cinq ans par la suite. Le cycle d'examen des enseignantes et des enseignants est de cinq ans selon les exigences du Ministère.

Le processus permet d'effectuer, au besoin, des évaluations de rendement en plus des évaluations cycliques prévues. Si elles sont appliquées de façon continue et cohérente, elles devraient contribuer à l’atteinte des objectifs du conseil scolaire visant à offrir des occasions de croissance personnelle et de responsabilisation individuelle en matière de rendement au travail.

Le service tient à jour et communique les politiques et les procédures disciplinaires officielles en ce qui concerne la compétence et le comportement du personnel. Les

évaluations du rendement des enseignantes et des enseignants et du personnel non enseignant sont utilisées afin de régler les problèmes de rendement mineurs. Une procédure distincte existe pour les problèmes majeurs. Elle comprend entre autres une demande pour la participation du syndicat suivi par la consignation des comportements problématiques. Si le problème persiste, il faut prendre une mesure disciplinaire.

Gestion des régimes d’avantages sociaux du conseil scolaire

Le service des RH a établi des processus qui permettent d'évaluer constamment le rendement de l'administrateur du régime des avantages sociaux. Cette mesure permet d'assurer la conformité aux dispositions générales du régime des avantages sociaux et contribue au contrôle des coûts. Le service des RH a recours aux services d'un expertconseil en matière d'avantages sociaux qui collabore à l'analyse de l'utilisation du plan et des tendances à ce sujet. L'expert-conseil appuie également le conseil scolaire dans le cadre de ses négociations périodiques des frais administratifs du fournisseur. Le conseil scolaire exige le recours aux fournisseurs à tarif préférentiel pour les services plus dispendieux tels que les massages et la physiothérapie. Les dispositions de participation aux coûts des régimes de soins médicaux et dentaires facilitent également la maîtrise de la croissance des coûts. Ces dispositions sont semblables à celles d’un grand nombre de régimes d’avantages sociaux offerts par les conseils scolaires. Le conseil scolaire, avec l'aide de l'expert-conseil, examine actuellement les dispositions du régime d'avantages sociaux afin de cerner d'autres options qui intégreraient la croissance aux coûts du plan. Toute option cernée serait examinée avec les syndicats du conseil scolaire avant l’adoption de tout changement.

De plus, on utilise le transfert de données automatisé et synchronisé entre les émetteurs d'avantages sociaux pour les RH, les responsables de la paie et les fournisseurs externes. Toutefois, en ce moment, il n'existe aucun système automatisé entre le conseil scolaire et le Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario (OMERS). On devrait examiner la possibilité d'automatisation.

De plus, le service des RH effectue périodiquement des comparaisons et des confirmations de toutes les données sur les avantages sociaux, la paie et les fournisseurs externes pour s'assurer que tous les employés admissibles aux régimes sont inscrits dans les dossiers de la compagnie d'assurance.

Suivi de la satisfaction du personnel

La direction ne mène pas de sondage sur la satisfaction du personnel. Une relation ouverte entre le conseil scolaire et le personnel enseignant facilite un dialogue officieux. Toutefois, on ne mène aucun sondage confidentiel officiel. Le suivi périodique de la satisfaction du personnel peut contribuer au rendement et au moral du personnel en général et, en fin de compte, à l'atteinte des objectifs du plan de croissance. Les conclusions peuvent fournir des renseignements utiles pour l'élaboration de

programmes de perfectionnement professionnel et la formulation des politiques et des règlements en matière de RH.

Le service des RH procède à des enquêtes sur le départ des employés. Cette démarche aide le service à comprendre tout problème possible en ce qui concerne le maintien des effectifs et à élaborer des mesures proactives et correctrices.

Recommandations :

- Le service devrait élaborer une stratégie de gestion des présences ainsi que les politiques et procédures connexes pour tous les groupes d'employés. Le conseil scolaire devrait aussi évaluer les systèmes de gestion des présences disponibles qui permettraient d'obtenir des données opportunes et exactes aux fins d'analyse des tendances en matière d'assiduité. Cette démarche permettrait d'améliorer la gestion dans cet aspect essentiel des activités du conseil scolaire et de réduire les coûts dus à l'absentéisme.

- Le service devrait mener des sondages périodiques sur la satisfaction du personnel auprès de tous les groupes d'employés. Ces renseignements, ainsi que les commentaires obtenus dans le cadre des entrevues de fin d'emploi, permettraient de cibler des occasions de perfectionnement professionnel et contribueraient à l'élaboration de politiques en matière de RH.

3.3 Dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles

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

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

- s'assurer qu'il existe des processus d'affectation optimale du personnel soutenus par un système efficace de gestion des présences;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Le service des RH a établi des procédures détaillées régissant l'ensemble des besoins/exigences des employés et leur affectation fondées sur les prévisions de l'effectif, les besoins des élèves, les exigences liées à la taille des classes et l'harmonisation des conventions collectives (y compris les affectations liées au temps de préparation). Le processus de prévision de l'effectif est établi de façon individuelle pour chaque école et tient compte des données au niveau du conseil scolaire, de l'analyse des tendances et d'une analyse menée dans chaque école. Le conseil scolaire

a recours à différentes sources d'information pour obtenir des prévisions objectives et exactes.

La prévision de l’effectif débute à l'automne. Après avoir tenu compte des facteurs qui ont une incidence sur l'effectif total prévu du conseil scolaire pour l'année suivante, des prévisions sont préparées pour chacune des écoles et examinées par l'administration principale. Les prévisions relatives à chaque école sont alors précisées davantage selon le cycle et l’année d’études. À partir de ces données, on prépare des comptes de classe détaillés qui serviront à déterminer le nombre d’employés nécessaires pour chaque école. Cette démarche a permis d'élaborer un document détaillé sur l'affectation du personnel enseignant dans lequel on a souligné toutes les exigences en matière de dotation, et toutes les demandes de dotation en personnel sont transmises au conseil exécutif aux fins d'approbation et ensuite aux conseillères et aux conseillers scolaires.

L'affectation des aides-enseignantes et des aides-enseignants est fondée sur une évaluation détaillée des besoins des élèves menée par les écoles. Pour les autres affectations du personnel de soutien par école, on se fonde sur des formules révisées chaque année tout en tenant compte des contraintes budgétaires afin de prendre des décisions définitives en matière d'affectation.

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

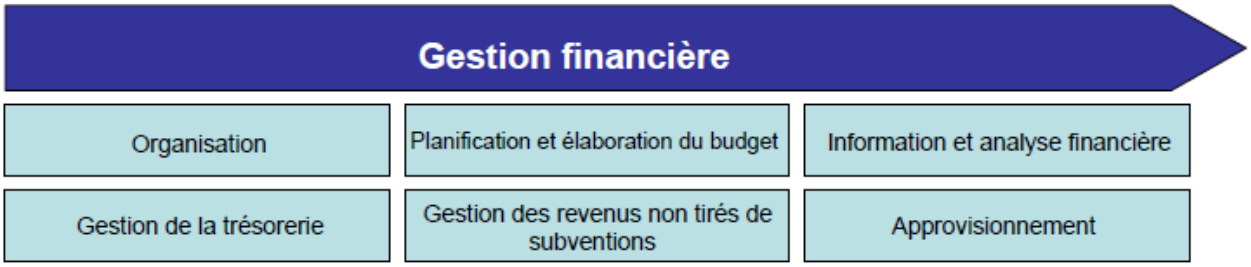
Le service des RH et le service des finances continuent de surveiller le plan d'affectation du personnel et le budget initiaux qui ont été approuvés en les comparant à l'affectation réelle. Au cours de l'année scolaire, le service des RH compare périodiquement les plans approuvés d'affectation du personnel et du budget originaux à l'affectation réelle. La direction surveille régulièrement l'affectation du personnel et la répartition du budget. La vérification la plus importante se fait en septembre, quand l'effectif réel est connu et qu'il est possible d'effectuer certaines réorganisations dans les salles de classe et les écoles pour compenser les écarts par rapport aux inscriptions. Cette étape est devenue plus problématique en raison de la taille obligatoire des classes au primaire. Selon les dossiers du Ministère pour l'année 2007-2008, le conseil scolaire a réussi à placer 20 élèves ou moins dans 96 % des classes du primaire, alors que 100 % d'entre elles comptaient 23 élèves ou moins. La taille moyenne des classes de la 4^{e} à la 8^{e} année était de 25 élèves, comparativement à la cible de 25 élèves fixée par le Ministère.

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

Le Provincial Relations Labour Network se réunit tous les deux mois afin de coordonner et de comparer les conclusions sur les salaires et le financement. Le service mène des évaluations périodiques du marché afin de comparer les salaires du secteur privé et ceux du secteur public. Lorsque l'évaluation permet de cerner des écarts entre les salaires des employés et ceux offerts sur le marché, des mesures correctrices sont

prises pour combler la différence. La direction utilise ses relations avec d'autres conseils similaires afin de comparer les coûts du personnel de soutien et d'assurer l'utilisation efficiente des ressources. De plus, la formule de financement est analysée et comparée aux besoins du conseil scolaire et aux coûts de conseils similaires. Cette information est utilisée pour éclairer la prise de décisions budgétaires.

4. Gestion financière - Conclusions et recommandations



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

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

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

4.1 Organisation des finances

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

- déterminer si des politiques et des méthodes sont en place pour appuyer les principales fonctions et activités financières ainsi que les priorités opérationnelles nécessaires, et à vérifier si elles sont conformes aux objectifs de rendement des élèves;

- déterminer si le service des finances appuie l'ensemble des objectifs, des priorités et des mesures de reddition de comptes établis par le conseil scolaire;

- évaluer l'efficience et l'efficacité de la structure du service et le soutien qu'il apporte sur le plan des rôles et des responsabilités des principales fonctions, activités et pratiques;

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

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

Définition et présentation des objectifs et des priorités annuels

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

Structure organisationnelle et responsabilisation

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

Surveillance et communication des politiques

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

Structure organisationnelle et responsabilisation

La fonction de gestion financière fait partie des services opérationnels du conseil scolaire et deux de ses sections relèvent du surintendant des opérations et du trésorier. Il y a, au sein des services opérationnels, un agent chargé de la planification et des rapports, un analyste de gestion et le directeur du service des finances qui relèvent directement du surintendant des opérations. La superviseure ou le superviseur de la paie, la superviseure ou le superviseur de la comptabilité et la surveillante ou le surveillant des achats relèvent du directeur du service des finances. Leurs rôles et responsabilités sont définis et bien compris. L'organigramme a été approuvé par les conseillères et conseillers scolaires et est disponible dans le site Web du conseil. Tous les membres de la haute direction des finances possèdent des titres professionnels appropriés.

Définition et présentation des objectifs et des priorités annuels

Comme nous l'avons indiqué dans la section des RH, la direction des finances participe activement à l'élaboration des objectifs de trois ans du conseil scolaire. Le plan de croissance de ce dernier intègre plusieurs domaines d’intérêt dont le service sera responsable pendant la période couverte par le plan. Afin de fournir des directives précises à ses directeurs et à son personnel en ce qui concerne les domaines d’intérêt et les autres priorités du service, ce dernier devrait élaborer son propre plan afin de bien définir ces domaines et de préciser le personnel responsable, les échéanciers et les mesures de rendement appropriées. Nous comprenons que la direction envisage l'élaboration d'un plan annuel. Comme le surintendant est responsable des fonctions liées aux opérations, aux installations et à l'entretien, ce commentaire s'applique à l'ensemble du service. La direction préparerait également un rapport annuel afin de résumer ses accomplissements.

Surveillance et communication des politiques

Les services opérationnels maintiennent un ensemble de politiques, de règlements et de méthodes touchant tous les aspects pertinents de la gestion financière.

Il existe des procédures administratives connexes pour ces politiques et ces règlements qui ne sont pas rendues publiques, mais qui sont communiquées à tous les employés. Le mandat des services opérationnels prévoit un examen des politiques tous les trois ans. Les services opérationnels offrent des ateliers et des conférences aux membres de la direction et du personnel afin de leur faire part des changements ou des ajouts apportés aux politiques, aux règlements ou aux procédures administratives. Ces ateliers et conférences permettent de s'assurer que tous les membres du personnel connaissent les processus nécessaires lorsqu'ils traitent des questions qui peuvent être liées aux politiques en matière de finances.

Recommandation :

- Le service devrait élaborer un plan annuel comprenant les mesures de rendement et les résultats attendus pour ses objectifs et priorités annuels et produire le rapport annuel prévu sur les accomplissements. Le personnel pourrait ainsi mettre l'accent sur les objectifs prévus pour chaque priorité tout au long de l'année et offrir un soutien pour l'élaboration du rapport sur les accomplissements du service.

4.2 Planification et élaboration du budget

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

- comprendre les liens qui existent entre les objectifs et les priorités des conseillères et des conseillers scolaires et le processus d'établissement du budget de fonctionnement;

- déterminer s'il existe une transparence et des contrôles suffisants dans le processus de planification et d'élaboration du budget;

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

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

Processus d'élaboration annuel du budget

Pratiques exemplaires liées à la planification et à l'élaboration du budget	Preuve de l'adoption?
Le processus d'élaboration 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 conseillers scolaires et les membres de la collectivité.	Oui
Le budget annuel soumis à l'approbation montre qu'il correspond aux objectifs et aux priorités approuvés par le conseil scolaire, y compris les objectifs de rendement des élèves. Il fournit des renseignements utiles et compréhensibles à tous les intervenants.	Oui
Les processus de planification budgétaire tiennent compte de tous les changements de coûts et de revenus nécessaires.	Oui

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

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

Détermination des risques et des stratégies d’atténuation

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

Processus d’établissement annuel du budget

Le processus annuel de budgétisation est transparent, clairement communiqué et incorpore les observations de tous les principaux intervenants. Le service des finances élabore un échéancier détaillé et global pour la préparation du budget annuel qui oriente le processus général de préparation du budget et définit clairement l’ensemble des données, des intervenants et des activités nécessaires. Cet échéancier est communiqué à tous les intervenants afin de s'assurer que toutes les personnes concernées soient au courant.

En général, le processus d’élaboration du budget annuel commence en février et se termine en juin aux fins d'approbation par les conseillères et conseillers scolaires. Il est important de souligner la méthode par laquelle le service des finances fait participer les intervenants du conseil scolaire dans le cadre du processus d’élaboration du budget afin d'assurer l'harmonisation au plan de croissance du conseil scolaire. Le service des finances anime une série d'ateliers sur le budget au cours des mois de mars et d'avril dans le cadre desquels la direction offre une présentation où elle définit les catégories du budget et les prévisions en matière de financement afin de permettre la compréhension du secteur des opérations pour l'année à venir. Les participants à l'atelier élaborent ensuite ensemble les priorités pour la prochaine année. Le processus est orienté par les objectifs établis dans le plan de croissance du conseil. La structure des ateliers donne aux participants l'occasion de participer pleinement et de prendre des décisions éclairées. Ces priorités et ces nouvelles initiatives font partie intégrante du processus budgétaire et seront prises en compte dans l’établissement du budget définitif présenté aux conseillères et aux conseillers scolaires aux fins d’approbation.

Avant les ateliers et les conférences, le surintendant des opérations mène un sondage auprès des comités d'école et des parents afin d'intégrer leurs commentaires aux lignes budgétaires.

Dans le cadre du processus, le service des finances examine et analyse les résultats financiers de l'année précédente afin de constituer des données de départ pour le plan de l'année en cours. Le service des finances détermine également quelles nouvelles tensions sur les coûts auront une incidence sur le budget et s'assure d'ajuster les données de base en fonction des augmentations de coûts prévues ou connues.

Le service des finances prépare un budget pour l'ensemble du système qui s'appuie sur toutes les données sur les différents programmes et services recueillies pendant les ateliers et d'autres activités. Lorsque le revenu du conseil scolaire est confirmé par l’octroi des subventions pour les besoins des élèves (SBE), on précise et révise les prévisions en matière de dotation en personnel, et on prépare un budget final qui est présenté au conseil scolaire aux fins d'approbation en juin. Le budget du conseil scolaire fait état de la façon dont les ressources s'harmonisent avec son plan de croissance. L'objet et l'utilisation des réserves sont aussi clairement indiqués dans la présentation du budget au conseil scolaire.

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

Les prévisions de l’effectif se font tôt dans le processus d'élaboration du budget, ce qui permet au service des finances de fixer des attentes préliminaires élevées quant à l'évolution prévue des revenus par rapport à l'année précédente. Les changements importants aux prévisions de l’effectif sont intégrés dans le processus d’élaboration du budget.

Le conseil scolaire utilise un logiciel d'évaluation démographique (le modèle Baragar) qui permet d'obtenir des renseignements détaillés sur le taux de naissance, les taux d'immigration et d'émigration ainsi qu'une prévision de dix ans pour chaque école. Des mises à jour sont fournies en mai, en juin et en octobre et ont toujours été exactes à 0,5 % près par rapport aux chiffres réels. Le service des finances compare également les renseignements aux données historiques et au modèle de maintien des effectifs au niveau des écoles. Plusieurs sources d’information permettent aux services opérationnels d’obtenir des prévisions exactes en matière d'effectif afin d'éclairer le processus d'élaboration du budget. Ces prévisions très exactes en matière d’effectif ont permis à la direction de maintenir un niveau de confiance élevé quant au processus d'élaboration du budget.

Le service des RH et le comité de dotation en personnel participent également pleinement au processus d'élaboration du budget et du plan de dotation en personnel qui en découle. Ils précisent aussi le nombre requis d'enseignantes et d’enseignants de l'élémentaire et du secondaire, de suppléantes et suppléants et d'aidantes et d’aidants

en littératie. Cette information constitue également un complément nécessaire aux coûts liés aux avantages sociaux et aux pensions, des éléments essentiels du budget.

Détermination des risques et stratégies d’atténuation

Le conseil scolaire détermine les principaux secteurs de risque pendant le processus de planification budgétaire. Les questions les plus importantes visent à déterminer si les prévisions de l’effectif sont plus ou moins élevées que les données actuelles, si les coûts énergétiques dépassent le budget et si les dépenses varient par rapport au plan. Les autres facteurs sont les gratifications de retraite du personnel enseignant, les catastrophes ainsi que les réclamations de la Commission de la sécurité professionnelle et de l’assurance contre les accidents de travail (CSPAAT). Bien que la direction n'ait pas officiellement documenté ces risques et les stratégies d’atténuation prévues, elle les examine pendant le processus d'élaboration du budget. Elle surveille aussi activement les dépenses engagées pendant l'année afin de cerner le risque d'écarts défavorables et de prendre des mesures pour faire correspondre les coûts au plan budgétaire.

Le conseil scolaire maintient également plusieurs fonds de réserve, notamment pour les gratifications de retraite, la CSPAAT, les fonds de roulement et le mauvais fonctionnement de l'équipement, afin de cerner les problèmes inhabituels ou imprévus relatifs au budget annuel.

De plus, le conseil scolaire est entièrement assuré contre les catastrophes. Le conseil scolaire a également créé une réserve d'urgence de 500 000 $ en cas de mauvais fonctionnement d'une pièce d'équipement importante telles que les chaudières.

4.3 Information et analyse financières

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

- évaluer s'il existe des procédures permettant à la direction, aux conseillères et conseillers scolaires et au Ministère de recevoir en temps opportun de l'information financière complète et exacte sur toutes les activités du conseil scolaire;

- cerner les possibilités d’appuyer l’amélioration continue de l’efficacité et de l’efficience de tous les processus.

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

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

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

Responsabilité des rapports financiers intermédiaires

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

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

Le conseil scolaire a récemment implanté un système financier intégré, BAS200, qui fournit en temps opportun des renseignements utiles et précis à la direction, aux membres du personnel et du conseil scolaire. Les modules liés aux comptes créditeurs, à l'élaboration du budget, aux comptes débiteurs et aux bons de commande ont été très utiles au service des finances et au conseil scolaire.

Responsabilité des rapports financiers provisoires

Le personnel du service des finances prépare des rapports financiers trimestriels détaillés aux fins d'examen et d'approbation par la haute direction. Un rapport condensé est approuvé au même moment aux fins de présentation au conseil scolaire.

L'information financière est présentée de façon raisonnablement détaillée en utilisant les catégories de dépenses utilisées dans les rapports du Ministère. Le rapport comprend une comparaison du budget approuvé, les dépenses cumulatives à ce jour et le budget résiduel en date de clôture. Le montant du budget résiduel est exprimé en pourcentage. On effectue ensuite une comparaison entre ce pourcentage et le repère du budget résiduel, en se fondant sur les tendances antérieures en matière de dépenses ou sur les prévisions des sommes restantes en matière de salaires et d’avantages sociaux en fonction du nombre de paies traitées jusqu'alors. Ces repères sont établis dans un modèle qui intègre les données redressées des cinq dernières années. Ils sont ajustés afin de refléter les changements apportés dans les contrats et d'autres variables pour chaque catégorie importante du budget. Le service des finances offre un atelier pour expliquer les habitudes de dépenses saisonnières. Les ateliers permettent au conseil scolaire de bien comprendre les habitudes de dépenses fondées sur l'analyse des repères.

Le personnel du service des finances est disposé à répondre aux questions concernant les écarts et autres sujets connexes lorsque le rapport est présenté à l'administration principale et aux conseillères et conseillers scolaires. On ne fournit pas d’explication des faits liés aux écarts dans le rapport.

La fin de l'exercice du conseil scolaire est le 31 août et on effectue la fermeture des comptes environ trois semaines plus tôt.

Fonction de vérification interne

Le conseil scolaire n’a pas de fonction de vérification interne. Même si la direction reconnaît l'importance d'une telle fonction, elle ne croit pas disposer des ressources nécessaires pour assumer les coûts additionnels de l'établissement de cette fonction à l'heure actuelle. Le personnel du service des finances effectue des vérifications ponctuelles des écoles et centre ses activités sur les rapports liés à l’effectif et aux fonds de l'école. Le service des finances vérifie également les comptes créditeurs, les reçus de cartes d'achat et le livre de paie. Il ne présente jamais de rapport officiel et ne formule aucune recommandation. Chaque année les vérificateurs externes procèdent à la vérification des écoles dans le cadre de leur vérification des états financiers du conseil scolaire, et aucune lettre de recommandation n'a été envoyée au cours des six dernières années.

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 gestion et d’obligation de rendre des comptes. La vérification interne fournirait une garantie additionnelle que les contrôles internes mis en place par la direction sont efficaces et conformes aux politiques et aux procédures. La fonction de vérification interne peut aussi contribuer à l'élaboration des mesures et des indicateurs

de rendement afin de déterminer si les programmes et les services atteignent les objectifs globaux. Cette fonction devrait relever des conseillères et conseillers scolaires. Le plan annuel de vérification interne serait soumis à l'approbation du conseil scolaire, et ce dernier recevrait tous les rapports.

Comité de vérification

Le conseil scolaire n'a pas mis sur pied de comité de vérification. Beaucoup de conseils scolaires ont établi un comité de vérification ou en établissent un maintenant. Un comité de vérification a pour mandat d’agir au nom du conseil scolaire pour :

- examiner les états financiers annuels vérifiés;
- examiner et comprendre les difficultés en matière de comptabilité inhérentes à leur préparation;
- acquérir une compréhension et une connaissance plus précise de l'importance de maintenir un système de contrôle interne efficace dans les secteurs pertinents des activités du conseil scolaire;
- 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;
- examiner le rapport trimestriel du trésorier;
- prendre en charge toute autre question relative au conseil scolaire.

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

On devrait envisager sérieusement la création d’un comité de vérification. De plus, 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 reconnaît uniquement les conseillères et 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 rapport financier provisoire présenté à la direction et au conseil scolaire est très complet en ce qui a trait aux détails et à l'analyse qui y sont présentés. On pourrait améliorer le rapport en fournissant des explications écrites sur les écarts budgétaires qui sont beaucoup plus élevés ou moindres que le niveau de dépenses prévu pour la période couverte par le rapport.

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

- La direction et le conseil scolaire devraient former un comité de vérification. Le comité de vérification comprendrait au moins deux membres externes qui agiraient comme conseillers et contribueraient aux obligations de rendre des comptes du comité.

4.4 Gestion de la trésorerie

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

- déterminer s’il existe des processus permettant l’utilisation optimale de l’encaisse, des placements et des emprunts au sein du conseil scolaire;

- déterminer s’il existe des contrôles internes suffisants pour appuyer la gestion de l’encaisse, des placements et des emprunts;

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

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

Gestion de l'encaisse et des placements

Pratiques exemplaires liées à la gestion de la trésorerie	Preuve de l'adoption?
Un processus efficace de gestion de l'encaisse 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 centrées dans une seule institution financière.	Oui
Le personnel et la direction examinent périodiquement la politique de placement et les rapports sur le rendement des placements du conseil.	Oui
Le personnel et la direction comparent périodiquement les conditions bancaires consenties au conseil scolaire avec celles des conseils scolaires semblables.	Oui
La direction surveille les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des placements et possède un plan d'atténuation des risques connexes.	Oui

Gestion de l'encaisse et des placements

On fait l'éloge du conseil scolaire pour son utilisation d'un consortium et de procédures connexes qui permettent de minimiser les liquidités oisives. Ces liquidités oisives sont réduites et transférées dans le compte disponible dont le rendement est le plus élevé par l'entremise du consortium, l'entente bancaire Chatham-Kent-Lambton-Adams (CKLAG). Les membres du CKLAG sont les villes de Sarnia, de Chatham-Kent et leurs hôpitaux respectifs. Chaque membre possède son propre compte distinct. Lorsqu'un membre a besoin de fonds, il retire l'argent des fonds communs de l'entente bancaire. Le taux accordé est calculé dynamiquement et en fonction d'une série de taux convenus et du montant des fonds communs. La direction a indiqué qu'il n'avait pas été nécessaire de planifier en détail l'encaisse d'exploitation en raison de la plus grande souplesse en matière de gestion de trésorerie que permettait l'entente du consortium. Cependant, le service des finances effectue des rapprochements bancaires mensuels afin d'assurer l'exactitude et l'obligation de rendre des comptes.

Le consortium CKLAG a été créé il y a dix ans et est administré par une seule institution financière. Il faut souligner que le conseil scolaire n'a pas de dette et que les conseillères et conseillers scolaires n'ont appuyé aucune émission de titre de créance.

4.5 Gestion des revenus non tirés de subventions

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

- déterminer s'il existe des procédures permettant de consigner en temps opportun et de façon complète et précise les différents types de revenus non tirés de subventions;

- déterminer s'il existe des contrôles internes pour appuyer le traitement et la gestion appropriés de l'encaisse;

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

La gestion des revenus non tirés de subventions est un plus petit domaine fonctionnel pour le conseil scolaire, car les revenus non tirés de subventions représentent environ 0,5 % du budget total du conseil scolaire ou environ un million de dollars, si l'on exclut les prêts et bourses aux étudiants du gouvernement du Canada, les intérêts créditeurs et les « autres subventions ». Le conseil scolaire reçoit des fonds du Ministère pour d'autres programmes d'enseignement (APE) destinés à des initiatives particulières, c'est pourquoi il doit s'attarder aux revenus non tirés de subventions.

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

Politiques de soutien aux revenus non tirés de subventions

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

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

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

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

Pratiques exemplaires liées à la gestion des revenus non tirés de subventions	Preuve de l'adoption?
Le personnel surveille toutes les sources de revenus pour assurer l'intégralité de ce que le conseil scolaire reçoit et 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 scolaire précise les revenus et les dépenses de chacun des autres programmes d'enseignement (APE). La direction surveille les activités pour veiller au respect des conditions.	Oui

Politiques de soutien aux revenus non tirés de subventions

Le conseil scolaire a établi des politiques concernant les droits de permis, la perception des droits et l'application du barème tarifaire, ainsi que les procédures connexes à suivre. Il se conforme à la politique relative à l'utilisation communautaire des installations scolaires. Le conseil scolaire a fait part de ses difficultés à recouvrer les frais facturés au ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien. On tente de régler cette situation en augmentant les communications. Deux bandes autochtones qui travaillent avec le conseil scolaire gèrent leurs propres finances et s'acquittent très rapidement des factures.

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

Le service de l'éducation permanente n'utilise pas de système électronique d'inscription et de paiement. Il en va de même pour la délivrance de permis d'utilisation communautaire et les paiements connexes. Cependant, étant donné la valeur relativement petite des droits relatifs aux programmes d'éducation permanente et aux permis, le conseil scolaire a établi des procédures de traitement des espèces et des factures pour consigner les revenus. Cela permet la surveillance des comptes débiteurs et la détermination des problèmes de recouvrement, au besoin.

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

Dans le but de contrôler les dépenses, les subventions pour APE sont traitées à titre de projet selon les processus en place afin d'assurer leur continuité. Une demande est d'abord envoyée au directeur du service des finances, et un code est ensuite créé pour

ce projet. Les rapports financiers sont approuvés par le surintendant des opérations et le directeur du service des finances.

La direction assure un suivi des obligations de rendre des comptes associées à chaque subvention afin de s'assurer que les fonds sont dépensés aux fins prévues et qu'un rapport financier est rempli selon les délais établis.

4.6 Approvisionnement

L'examen des processus d'approvisionnement vise à :

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

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

Politiques et méthodes d'approvisionnement

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

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

Pratiques exemplaires liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
La stratégie d'acquisition prévoit la participation à des consortiums ou coopératives dans le but de réaliser des économies.	Oui

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

Niveaux hiérarchiques de l'approvisionnement

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

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

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

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

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

Utilisation des transferts électroniques de fonds pour accroître l'efficacité

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

Politiques et méthodes d’approvisionnement

Le conseil scolaire a approuvé une politique d'approvisionnement et des procédures administratives qui ont été clairement communiquées à l'ensemble des utilisateurs autorisés du système. Les politiques d’approvisionnement sont accessibles dans le site Web du conseil scolaire. Le règlement aborde un certain nombre d’éléments clés, notamment :

- les méthodes d’approvisionnement (petite caisse, cartes d’achat);
- les cotes de prix et les restrictions relatives aux soumissions;
- les processus d’acquisition particuliers (demande de propositions, contrats négociés et l’exemption liée à l’établissement de prix de rechange ou au processus d’offres);
- l’accès à l'information
- les activités de collaboration (CKLAG);
- la déontologie;
- le conflit d’intérêts.

Le conseil scolaire utilise également un catalogue des biens et services faisant l’objet d’achats réguliers mis à jour chaque année. L’auteur d’une demande doit recevoir l’approbation du conseil scolaire pour que son nom soit ajouté à la liste des fournisseurs.

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

Nous félicitons le conseil pour son usage du consortium CKLAG pour ses achats et ses approvisionnements. Le consortium donne accès à beaucoup de fournisseurs sous contrat qui ont été retenus dans le cadre d’appels d’offres pour des biens et des services. La souplesse est assurée, car tout membre peut choisir de ne pas acheter des biens et des services par l’entremise du consortium s’il a déjà une entente avec d’autres fournisseurs. Le consortium CKLAG a permis à ses membres d’acheter des biens et des services de meilleure qualité à un prix concurrentiel.

Le CLKAG a créé une matrice qui permet aux fournisseurs de services de se qualifier. Des exigences particulières du conseil scolaire sont intégrées aux évaluations de sélection préalable afin d’assurer la concordance entre les besoins du conseil scolaire et les capacités et qualifications du fournisseur.

Le consortium a formé un certain nombre de comités auquel siège le conseil scolaire, notamment le comité des RH, le comité des TI, le comité d'approvisionnement, le comité des finances et le comité exécutif. Le conseil scolaire mise sur le consortium pour les projets spéciaux auxquels peuvent participer différents comités ou groupes et plusieurs membres du consortium. Ces comités se réunissent trois fois par année et parfois plus souvent, selon les besoins.

Les réunions permettent de discuter des questions courantes, par exemple offrir un service internet haute vitesse dans les installations dont les membres sont propriétaires. Le conseil a participé à une demande de propositions formulée par le consortium pour l'implantation d'un réseau longue portée (WAN) dans l'ensemble de la région Sarnia/Chatham/Kent. Le consortium CKLAG a sélectionné le fournisseur approprié, ce qui a permis au conseil scolaire de moderniser les systèmes dans ses installations en milieu rural à bien meilleur prix.

Niveaux hiérarchiques de l'approvisionnement

Le règlement en matière de pouvoir d'achat prévoit des niveaux d'autorisation appropriés en fonction des titres de postes et des rôles qui s'y rattachent. La surveillance de la conformité est assurée par les chefs de service respectifs. Tous les services se conforment aux restrictions suivantes en ce qui concerne les prix proposés par les fournisseurs :

- achats de 1 500 $ ou moins – peuvent être effectués sans obtenir de propositions de prix, à la discrétion de la personne qui a pouvoir d'autorisation budgétaire;
- achats de 1 500 $ à 5 000 $ - propositions de prix de vive voix ou par écrit/télécopieur;
- achats de 5 000 $ à 75 000 $ - propositions de prix écrites, demande de propositions ou de soumissions par le service des approvisionnements après réception d'une demande approuvée;
- achats de 75 000 $ et plus – demande de propositions ou de soumissions officielle;
- le préposé aux achats peut faire une demande de soumissions, peu importe la valeur monétaire du contrat.

Les organismes annoncent de plus en plus couramment toutes leurs demandes de soumissions et/ou appel d'offres lorsque leur valeur est supérieure à un certain montant. On autorise une certaine souplesse pour les achats d'une valeur inférieure au niveau établi. Le conseil scolaire devrait envisager l'obligation d'annoncer les

demandes d’offres pour les achats d’une valeur supérieure au niveau établi sur un babillard électronique approprié. Si le conseil scolaire allait de l’avant avec cette démarche, il lui faudrait établir le processus de traitement des approvisionnements par l’entremise du consortium si ce dernier ne procède pas selon la même procédure en matière de publicité.

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

Des cartes d’achat ont été distribuées à environ 300 employés. On observe entre deux et trois entrées par mois pour la plupart d’entre eux, et leur limite d’achat est de 1 500 $. On leur a expliqué clairement les procédures administratives relatives à l’utilisation des cartes d’achat, et on offre aux utilisateurs une formation annuelle sur ces procédures. Le service des finances est d’avis que l’utilisation des cartes d’achat par le personnel de l’école pour des achats de faible valeur se traduit par une meilleure efficience, puisqu’on réduit ainsi le nombre de factures de fournisseurs à traiter.

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

Le conseil scolaire a mis en place un processus de comptabilité d'engagement en vertu duquel l'achat est inscrit au grand livre après l'émission du bon de commande. Si un bon de commande entraîne un « dépassement du budget », la situation est signalée à l’utilisateur.

Utilisation des transferts électroniques de fonds pour accroître l’efficacité

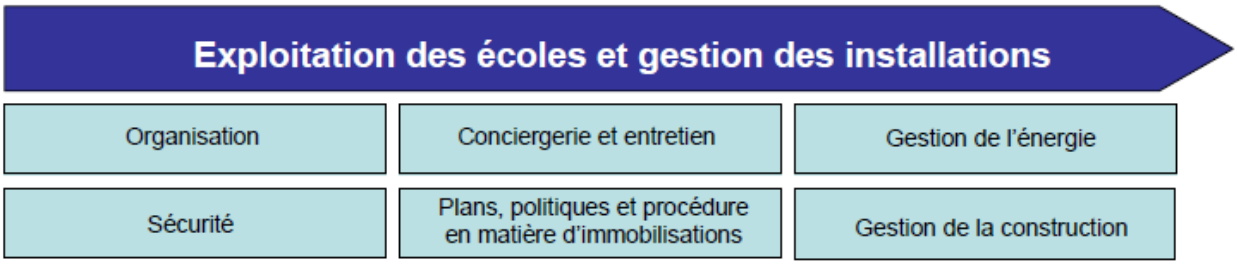
Le conseil scolaire n’utilise pas actuellement les transferts électroniques de fonds (TEF), mais il reconnaît l’importance de le faire tant du point de vue de l’efficience que du risque. Le conseil scolaire examine la possibilité d’utiliser les TEF et d’intégrer prochainement cette capacité dans leur nouveau système financier.

Recommandation :

- La direction devrait envisager l'affichage obligatoire de demandes de soumissions et de propositions sur les babillards électroniques d'annonces publicitaires. Cette pratique permettrait d'assurer une plus grande circulation de ses propositions et de ses soumissions.

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

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



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

5.1 Organisation

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

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

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

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

Définition et présentation des objectifs et des priorités annuels

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

Structure organisationnelle et responsabilisation

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

Surveillance et communication des politiques

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

Définition et présentation des objectifs et des priorités annuels

Le service envisage l'élaboration de son propre plan de croissance. Il participe actuellement à l'élaboration du plan de croissance du conseil scolaire. Cependant, il

n’élabore pas un plan opérationnel distinct dans lequel seraient précisés ses objectifs et ses priorités stratégiques. Grâce à des rapports périodiques et des discussions officieuses avec le surintendant des opérations, le service ajuste ses activités en fonction de l’atteinte des objectifs du conseil scolaire. Le service dresse une liste des projets d'immobilisations et d'entretien prioritaires qui est examinée par l'administration principale; les projets sont réalisés au cours de l'année.

L'existence d'un plan permettra au service de mieux attribuer les responsabilités, d'établir des mesures de rendement et d'assurer le suivi des progrès réalisés quant aux priorités et aux objectifs et d'en faire rapport pendant l'année. Dans le cadre du processus de préparation du plan, la direction pourrait songer à formuler un énoncé de mission qui exprimerait officiellement la raison d'être du service. La recommandation relative à ce point est présentée sous la rubrique de la gestion financière.

Le conseil scolaire met plus l’accent sur l’amélioration des installations afin de favoriser le rendement des élèves. Par exemple, le service a ajusté ses priorités en fonction de cet objectif du conseil scolaire en aménageant des laboratoires à la fine pointe de la technologie pour la chimie et les études scientifiques.

Structure organisationnelle et responsabilisation

Le service de gestion des installations et de l’entretien relève du surintendant des opérations. Le conseil scolaire a établi la structure organisationnelle du service de gestion des installations et de l’entretien et l’a affichée dans son site Web. Les rôles et les responsabilités de ces postes sont clairement définis dans les descriptions de tâches respectives et bien comprises par l’organisation. Les membres clés du service ont des titres professionnels appropriés et/ou possèdent une expérience professionnelle pertinente, comme le démontrent les titres d'ingénieur des membres du personnel principal de la gestion des installations.

Surveillance et communication des politiques

La direction des installations et de l’entretien maintient un ensemble complet de politiques et de procédures qui sont affichées dans le site Web du conseil scolaire et révisées tous les trois ans. La direction s’assure que toute révision ou modification est approuvée par le conseil exécutif et communiquée au personnel.

Avec la collaboration du service des ressources humaines, la formation appropriée, où l'on aborde les questions liées aux politiques et la nécessité de respecter les diverses exigences réglementaires, est offerte au personnel des services de conciergerie et d'entretien. Entre autres formations offertes, citons la formation sur l’amiante, la sensibilisation aux moisissures et l’entretien des planchers.

5.2 Conciergerie et entretien

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

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

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

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

Pratiques exemplaires liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire a établi des normes d'entretien et de nettoyage pour les écoles, et présente un rapport annuel sur les résultats.	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/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/pluriannuel qui tient compte des priorités reportées en matière d'entretien et des normes d'entretien. Les résultats améliorent le milieu d'apprentissage. Le plan, qui prévoit une utilisation optimale des fonds disponibles (subvention annuelle pour la réfection des écoles et financement « Lieux propices à l'apprentissage »), est approuvé par le conseil scolaire.	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 a élaboré, en collaboration avec le personnel des métiers, une liste des normes de prestation des services de nettoyage et d'entretien. Ces normes se trouvent dans le guide des procédures de conciergerie. Les normes présentées dans ce guide constituent la base de l'évaluation du rendement du personnel de conciergerie au sein de chaque établissement.

Le modèle d'affectation du personnel de conciergerie est fondé principalement sur la superficie en pieds carrés. Il tient également compte d'un certain nombre d'autres facteurs, notamment de la répartition détaillée de la superficie en pieds carrés par type de salles (c.-à-d. gymnase, salle de classe, salle de mécanique, etc.) et du type d'école, soit primaire ou secondaire, afin de déterminer les besoins en personnel de conciergerie pour chaque école. Le modèle permet l'utilisation optimale des ressources à l'appui des normes et des pratiques de nettoyage du conseil scolaire. La formule de dotation comprend les postes fractionnés comme moyen de maîtriser les coûts.

Le directeur de l’exploitation rencontre souvent le personnel de conciergerie pour faciliter la communication entre la direction et le personnel concernant leurs préoccupations, leurs suggestions et leurs observations. Le conseil scolaire n’assure pas de suivi du taux d’absentéisme du personnel de conciergerie. Cette question est abordée dans la rubrique des ressources humaines à la section 3.2.

Élaboration d’un plan d’entretien annuel et pluriannuel

Le directeur du service de gestion des installations et de l’entretien élabore un plan d’entretien annuel financé par les subventions pour le fonctionnement et la réfection des écoles et le financement obtenu dans le cadre du programme Lieux propices à l'apprentissage. La direction élabore un plan d’entretien annuel qui porte sur l’entretien préventif, essentiel et reporté, conformément aux normes du conseil scolaire. Les activités d’entretien et de réfection du conseil scolaire sont réévaluées annuellement dans le cadre de l’évaluation de chaque école. Les priorités sont ensuite intégrées au plan annuel.

Les priorités annuelles en matière d’entretien sont liées aux priorités du service et établies dans le plan d’entretien annuel. Cela permet de s’assurer que les écoles soient maintenues dans le meilleur état possible pour favoriser l'amélioration de l'apprentissage des élèves et la productivité des employés. Cependant, le service devrait envisager l’élaboration d’un plan d’entretien pluriannuel dans lequel seraient planifiés les travaux d’entretien essentiels et reportés pour une période de trois à cinq ans.

La direction utilise la base de données ReCAPP comme l'une de ses principales sources pour la définition annuelle des grandes priorités en matière d'entretien et de réfection pour la prochaine année. Le conseil scolaire installe aussi actuellement un logiciel de gestion, Megamation, et les modules de rapports connexes afin d’améliorer ses activités d’entretien et de réfection. La base de données ReCAPP dans laquelle est consignée l’information nécessaire pour effectuer l’entretien des immeubles et des biens est considérée comme difficile à utiliser et son exactitude est mise en doute. De plus, comme les outils ReCAPP et Megamation ne sont pas intégrés ni mis à jour de façon constante, on ne considère pas l’information comme entièrement fiable.

Le fait de ne pas avoir une source d’information fiable signifie des renseignements contradictoires sur l’état des biens. Par exemple, un projet prioritaire en matière d’entretien peut être exécuté après un projet non prioritaire en raison d’un mauvais alignement entre les systèmes. La direction devrait envisager la fusion des bases de données et des systèmes afin de garantir une source d’information fiable pour établir quels sont les projets d’entretien et de réfection annuels nécessaires.

Formation qui favorise le perfectionnement des compétences et la sécurité

La direction adopte une approche proactive afin d’accroître la sensibilisation sur les normes de maintien d’entretien et de sécurité des installations auprès du personnel et des élèves. Les besoins en matière de formation sont cernés par un comité formé de représentants du SCFP et des directeurs des services de conciergerie et d’entretien. Ces besoins sont ensuite intégrés à un programme de perfectionnement professionnel qui met la priorité sur les besoins du personnel et prévoit la formation appropriée. Le service de gestion des installations a lancé la semaine du perfectionnement professionnel annuel en matière de conciergerie afin de permettre au personnel d’entretien et de conciergerie de perfectionner leurs compétences et d’aborder des questions de réglementation émergentes. Chaque nouveau membre du personnel participe à une formation initiale et à un jumelage. De plus, le personnel peut se reporter au guide des procédures de conciergerie pour obtenir de l’information. Le conseil scolaire s’assure que le personnel possède les qualifications appropriées en demandant aux membres du personnel de fournir les documents d’attestation requis au moment de l’embauche.

Normalisation des fournitures de nettoyage et d’entretien

Le personnel des services opérationnels élabore un budget annuel pour les fournitures de nettoyage et d’entretien qui est fondé sur des données historiques. Les superviseures et superviseurs évaluent l’état de l’ensemble de l’équipement en stock et achètent les fournitures de nettoyage et d’entretien nécessaires et normalisés pour la prochaine année scolaire. Le personnel des métiers du bâtiment a ses propres outils. En outre, un budget est alloué afin de remplacer les outils endommagés pendant les réparations ou l’entretien d’une école.

L’équipement et les fournitures sont achetés en fonction des coûts, de leur efficience et de leur efficacité, de leur nature ergonomique et de leur taux d’usure prévu.

Gestion de projet, surveillance et systèmes de soutien

La direction a implanté un système de gestion des installations en ligne (Megamation) qui permet au conseil scolaire d’améliorer sa fonction de gestion de ses installations. Entre autres caractéristiques, la plateforme permet au conseil scolaire de préparer, de suivre et d'enregistrer automatiquement les bons de travail, d'envoyer des avertissements relativement aux exigences d'entretien et d'inspection et de compiler les données historiques aux fins de planification budgétaire.

Cependant, la direction n’a pas accès aux outils d’évaluation de projet adéquats. Par exemple, il est impossible d’évaluer le délai d’exécution parce que le projet n’est considéré comme fini ou terminé que lorsque le conseil scolaire reçoit la facture, même si l’ordre de travail est terminé depuis longtemps. Cela constitue un défi pour la

direction qui doit tenter d’évaluer correctement les heures véritables de travail et la réussite du projet en respectant les échéanciers prévus.

Le conseil scolaire utilise aussi ReCAPP comme outil de suivi des travaux d’entretien nécessaires reportés pour ses installations. On s’efforce constamment d’améliorer l’intégrité des données consignées dans ReCAPP. La direction des installations reçoit des rapports sur la condition des installations et le personnel assure le suivi des heures de travail pour les ordres de travail liés à des urgences, des activités d’entretien préventif et les travaux relatifs aux garanties à l’aide de ReCAPP. Ce suivi s’applique aux travaux majeurs.

Les coûts minimes engagés par le conseil scolaire relativement au vandalisme sont traités dans un compte désigné du budget. Les incidents liés aux graffitis sont résolus dans les 24 heures.

La direction compare régulièrement les services de conciergerie et d’entretien internes aux mêmes services offerts à l’externe. Actuellement, 20 % des services de conciergerie et d’entretien sont fournis par un tiers. La direction est d’avis que des services de conciergerie internes conviennent mieux aux écoles, car ils participent plus aux activités quotidiennes de l’école.

Recommandation :

- La direction devrait établir un plan pluriannuel d’entretien et de réfection de trois à cinq ans qui comprendrait le financement disponible pour appuyer le plan. Cette démarche permettrait à l'administration principale, au conseil scolaire et aux intervenants d'avoir une idée claire des besoins cruciaux du conseil scolaire prévus pour les prochaines années.

5.3 Gestion de l’énergie

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

- déterminer si la planification et la communication en place permettent d’appuyer la réduction de la consommation d’énergie;

- déterminer si le conseil scolaire dispose d’une structure et de processus qui permettent d’acheter l’énergie au prix le plus bas;

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

Le tableau suivant résume les pratiques exemplaires en matière de gestion de l’énergie et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée

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

Plan de gestion de l'énergie

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

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

Pratiques exemplaires liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
La direction présente officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.	Oui
Un système complet est mis en place pour budgétiser les dépenses, faire le suivi de la consommation et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies.	Oui
La facturation des services publics pour toutes les installations du conseil est consolidée selon chaque service.	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

Nous félicitons le conseil scolaire pour ses programmes d'économie d'énergie qui ont été perfectionnés depuis 1998. Le conseil scolaire a travaillé avec un conseiller externe afin de mener une analyse approfondie de sa technologie et de ses équipements et des conséquences connexes en matière de coûts énergétiques. Le catalyseur de cette analyse était l'importante mesure incitative en matière de rendement énergétique offerte par Hydro Ontario.

Les conclusions de l'analyse ont été consignées et un système de suivi de la consommation d'énergie sur le Web a été implanté aux fins d'utilisation par le service de gestion des installations et de l'entretien. Le système de commande et de surveillance de la consommation d'énergie (SCCSE) a été introduit en 2001. Après son

implantation, on a effectué d'importants travaux de rénovation dans la plupart des écoles, entre autres des mises à jour de l'installation de chauffage et du système d'éclairage. Les nouvelles écoles utilisent également le système.

Le SCCSE est un programme de régulation de la température sur le Web qui établit la température appropriée selon l'heure et le jour. Le conseil scolaire a également accordé la préférence aux produits et à l'équipement Energy Star. Les économies réalisées en matière de consommation énergétique ont permis d'investir dans des travaux de réfection des toits d'école.

Cependant, il serait profitable au conseil scolaire d'élaborer un plan officiel de gestion et de conservation de l'énergie. Le plan lui permettrait de se concentrer sur l'amélioration continue et l'évaluation du rendement et mettrait en valeur le bon travail effectué par le conseil scolaire jusqu'à maintenant. On pourrait également envisager dans le plan la mise en œuvre du programme EcoSchools ou d'une initiative scolaire semblable.

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

Une analyse coûts-avantages a été présentée aux conseillères et conseillers scolaires afin de leur montrer comment les dépenses engagées pour de l'équipement neuf avaient permis de réaliser des économies et d'améliorer les activités. Le directeur du service des finances examine les coûts de consommation d'énergie.

Le conseil scolaire recueille et analyse actuellement les dépenses en énergie de chaque école et compare régulièrement les coûts énergétiques par pied carré de toutes les installations, ce qui lui permet de surveiller les coûts énergétiques dans chaque installation. Le conseil scolaire a mis en place une technologie centralisée qui permet des pratiques énergétiques efficientes grâce à leur automatisation. La technologie centralisée permet au conseil scolaire de gérer et de contrôler à distance l'équipement énergivore (c.-à-d. les systèmes de chauffage et de climatisation) au niveau de chaque installation et de chaque pièce. Cette démarche a favorisé l'atteinte des objectifs en matière d'économie et l'implantation du SCCSE a permis de réaliser des économies. Le conseil scolaire assure un suivi constant de la consommation et de l'incidence sur les coûts.

Le conseil scolaire fait partie de la société Local Authority Services Ltd (LAS) pour l'achat d'électricité et de gaz naturel. Il peut ainsi regrouper ses achats avec ceux d'autres organismes, ce qui lui permet de profiter de meilleurs prix pour les articles dont il a besoin. Cependant, il ne reçoit pas actuellement de facture de bordereau collectif des services publics. Il devrait élaborer un barème de facturation en bloc pour les services publics qui permettrait une plus grande transparence des coûts et une meilleure efficience administrative.

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait terminer l'élaboration d'un plan pluriannuel de gestion de l'énergie comprenant des bases de référence mesurables et des objectifs en matière d'économies qui seraient vérifiés chaque année. Pour tout investissement dans le plan de gestion de l'énergie, le conseil devrait indiquer la source du financement connexe.

5.4 Santé et sécurité

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

- déterminer s'il existe des mécanismes de planification et de communication adéquats pour appuyer la mise en place d'un milieu d'enseignement et d'apprentissage sûr;

- déterminer si le conseil scolaire dispose d'une structure et de processus pour mettre en œuvre des mesures de sécurité;

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

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

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

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

Pratiques exemplaires liées à la santé et à la sécurité	Preuve de l'adoption?
Les normes de qualité de l'eau et de l'air sont surveillées et les problèmes sont signalés pour que des mesures correctives soient prises.	Oui

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

Le conseil scolaire maintient des politiques, des règlements et des procédures en matière de santé et de sécurité. Ces politiques ont été approuvées par les conseillères et conseillers scolaires, puis communiquées à toutes les écoles. Un comité mixte de santé et sécurité examine les politiques, les règlements et les procédures administratives chaque année.

La direction a terminé l'élaboration d'un plan de mesures d'urgence en cas de pandémie et a préparé une version provisoire des éléments d'un plan de continuité des opérations, mais elle n'a pas officialisé ni approuvé toute la documentation. Le directeur des installations et de l'entretien et le directeur de la santé et de la sécurité président tous les deux les réunions du conseil de parents afin de favoriser la communication continue et d'obtenir les commentaires des parents, des directrices et des directeurs d'école et d'autres membres de la communauté scolaire. Le comité de santé et de sécurité fait participer la collectivité et d'autres intervenants par différents moyens officiels et non officiels.

Les normes de l'Association canadienne de normalisation (CSA) ont été adoptées, bien que le conseil scolaire n'ait pas l'intention d'obtenir de certification officielle. Dans le but de satisfaire aux normes de la CSA, le conseil scolaire a implanté Intelex, une application sur le Web utilisée pour signaler tout incident possible en matière de santé et de sécurité. Les incidents liés à la santé et à la sécurité sont consignés dans le système Megamation, qui produit l'ordre de travail d'entretien préventif nécessaire.

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

Élaboration de plans d'immobilisations annuels et pluriannuels

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

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

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

Pratiques exemplaires liées aux plans, aux politiques et aux méthodes en matière d'immobilisations	Preuve de l'adoption?
La direction effectue un suivi de la conformité et surveille la nouvelle législation ou les modifications apportées à la législation actuelle.	Oui

Élaboration de plans d'immobilisations annuels et pluriannuels

Le conseil scolaire a élaboré et soumis son plan d'immobilisations sur dix ans au Ministère par l'entremise du site Internet du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS) de ce dernier. Ce plan comprend les besoins du conseil scolaire en matière d'immobilisations pour les dix prochaines années ainsi que les besoins en matière de réfection des installations pour la même période. Le Ministère exige que l'on précise dans le plan les projets pour lesquels on a obtenu un financement et ceux pour lesquels on ignore quelle sera la source de financement. Ces données permettent au Ministère de comprendre les besoins possibles de tous les conseils scolaires au cours de la période de référence. Le comité de planification des immobilisations était formé des directrices et des directeurs d'école, des directrices et des directeurs de la planification, du directeur des installations et de l'entretien et d'une conseillère ou d'un conseiller scolaire. Le plan d'immobilisations sur dix ans est distribué dans toutes les écoles afin de fournir des renseignements sur le prochain atelier de planification budgétaire, de changer les priorités ou ajouter des éléments à la liste des priorités.

Le conseil scolaire utilise des données provenant de différentes sources afin de prévoir avec exactitude les besoins en matière d'immobilisations. Les sources d'information sont le conseil d'école, l'analyse démographique de Baragar, l'agente ou l'agent de planification et les directrices et directeurs d'école. Dans les groupes de discussion, les participants abordent les examens de l'entretien et les projets d'immobilisations. Il s'agit d'un processus entièrement adopté. En outre, chaque école présente sa propre liste de projets prioritaires qui sont intégrés au plan d'immobilisations sur dix ans. En mars 2007, le conseil scolaire a approuvé sa politique sur l'examen des installations destinées aux élèves. Ce plan est affiché dans le site Web du conseil scolaire.

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

La surveillance et la planification de la capacité d'accueil sont rapportées en juin de chaque année dans le Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS). Un deuxième rapport est présenté en octobre et aborde les questions liées à la capacité et aux inscriptions. Le conseil scolaire conserve et tient à jour des inventaires de la capacité d'accueil et de l'utilisation des écoles et présente des rapports annuels aux membres du conseil sur leur état.

Le personnel responsable des installations utilise actuellement le système ReCAPP comme outil de suivi des projets admissibles à l'Allocation pour la réfection des écoles et au financement « Lieux propices à l'apprentissage ». Le personnel a indiqué qu'il mettait à jour la base de données ReCAPP lorsqu'un projet de réfection était terminé.

5.6 Gestion de la construction

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

- évaluer s'il existe des processus garantissant que les conseils scolaires terminent les projets de construction à temps, dans les limites du budget et dans le souci de l'économie;

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

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

Pratiques efficientes en matière de conception et de construction des installations

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

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

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

Mise à jour des fournisseurs de services professionnels agréés

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

Pratiques efficientes en matière de conception et de construction des installations

Les principales activités de construction du conseil scolaire au cours des dernières années visaient un certain nombre de projets de réfection d'installations. Ces projets ont été financés par une subvention annuelle pour la réfection des écoles ainsi que par un financement obtenu dans le cadre du programme « Lieux propices à l'apprentissage ». Le conseil scolaire travaille en collaboration avec un consultant pour les projets de réfection visant les réparations et le remplacement du système de chauffage, les réfections du toit, la taille des salles de classe, le gymnase et les laboratoires d'informatique.

Pour ce qui est des matériaux de construction et des autres équipements, le conseil scolaire achète des quantités et des matériaux standards afin d'avoir tout ce qu'il faut en quantité suffisante pour les remplacements. Les normes sont établies afin d'obtenir l'équipement le plus éconergétique et écologique possible. On assure la mise à jour de l'équipement en surveillant les progrès accomplis au sein de l'industrie.

La direction réduit les dépenses de construction, de rénovation et d'exploitation grâce à des conceptions efficientes, à des superficies au sol normalisées et à des pratiques de construction économiques. Le conseil scolaire se prévaut de cette expertise en embauchant des architectes, des ingénieurs et des concepteurs externes. Le conseil scolaire a indiqué avoir accès à un large bassin de gens de métier et de professionnels qualifiés pour ses projets de construction.

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

Le conseil scolaire surveille les projets de construction et en assure le suivi dans le cadre de réunions d'étape qui ont lieu toutes les deux semaines et auxquelles participe le personnel de construction. Ces rencontres sont présidées par le directeur des installations et de l'entretien. Il y a un cartable pour chaque projet dans lequel on consigne les coûts du projet et toutes les questions et modifications pour lesquelles il faut obtenir une approbation, et on en assure le suivi.

Pour tout projet de réfection et de nouvelle construction, on emploie des entrepreneurs externes pour la gestion de la construction, conformément aux politiques

d'approvisionnement approuvées par le conseil scolaire. Pendant la phase de construction/d’implantation, la direction se rend fréquemment sur les sites afin de superviser les progrès du projet. Les ordres de modification sont délivrés selon les politiques d’approvisionnement et doivent en général être approuvés par le conseil scolaire. Le directeur des installations et de l’entretien approuve les acomptes qui sont délivrés par le service des finances. En plus des ordres de modification, le conseil scolaire utilise des ententes à prix contractuel afin de contrôler les coûts. Ces mesures permettent au conseil scolaire de réduire le risque de dépassement des coûts.

Mise à jour des fournisseurs de services professionnels agréés

Un long processus de présélection des entrepreneurs, des gens de métier et des professionnels met à la disposition du conseil scolaire un important bassin de gens compétents et d’expérience. Les gros projets doivent faire l’objet d’une demande de propositions et comprendront également les commentaires et les exigences des architectes du conseil scolaire. Avant le début des projets, et pour satisfaire aux conditions de la demande de propositions, tous les entrepreneurs doivent présenter des références et un certificat de décharge de la CSPAAT et participer à une séance de formation sur la santé et la sécurité. Pour les entrepreneurs, le conseil scolaire utilise les documents standards du Comité canadien des documents de construction (CCDC). Afin d’assurer la sécurité, le conseil scolaire distribue à chaque entrepreneur une carte d’identité; le personnel de l’école est ainsi certain qu’ils ont été approuvés par le conseil scolaire.

Annexes

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

Objectifs de l’examen opérationnel

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

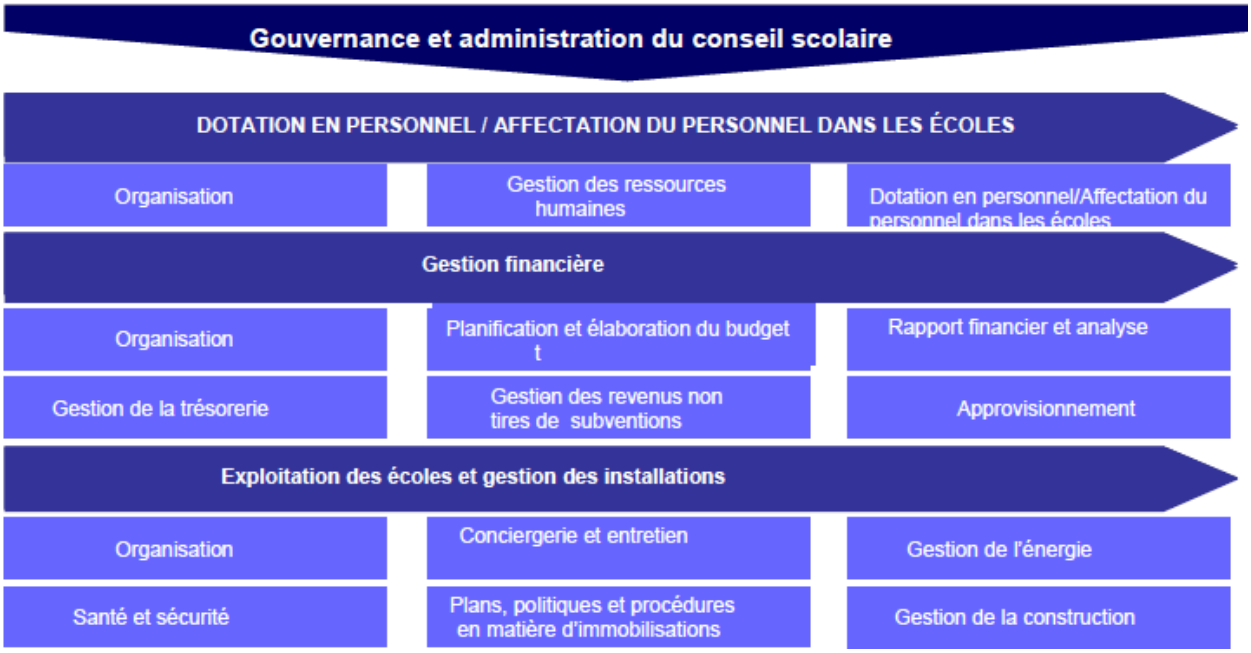
En tenant compte des caractéristiques propres à chaque CSD, les examens opérationnels visent en particulier à :

- renforcer la capacité de gestion des conseils scolaires grâce à des recommandations visant l’amélioration des activités non scolaires;
- faire connaître au secteur et aux conseils scolaires les pratiques opérationnelles couronnées de succès dans le milieu;
- faire tirer parti des « pratiques exemplaires » à l’ensemble du secteur de l’éducation;
- fournir l’aide et le soutien nécessaires pour que les conseils scolaires soient en bonne santé financière, bien gérés et en mesure d’optimiser l’utilisation des ressources pour appuyer le rendement 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.

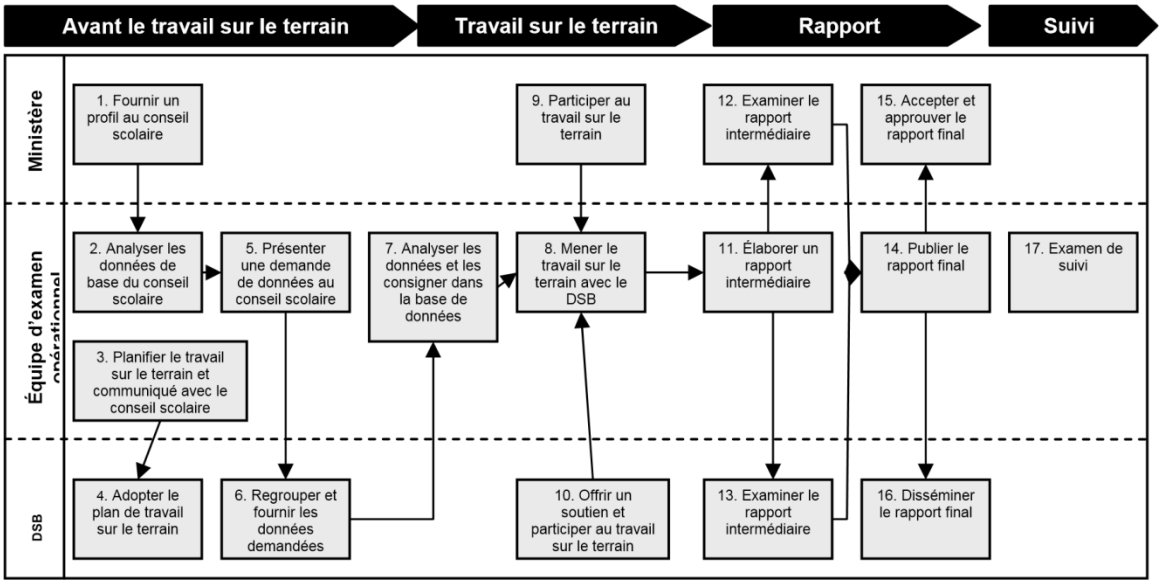
Chaque processus a été examiné en fonction des activités et de l’adoption des pratiques exemplaires du secteur, y compris la mesure dans laquelle il s’inscrit dans les stratégies d’amélioration du rendement des élèves et les soutient.



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



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

Étape : Planification et analyse initiales

Activité clé	Description
Fournir le profil du conseil scolaire	Le Ministère recueille et tient à jour une quantité considérable de données sur les conseils scolaires. L'Équipe d'examen opérationnel a élaboré une demande de données normalisée à l'intention du Ministère qui permettra de fournir le profil de chaque conseil scolaire.
Analyser le profil du conseil scolaire	Avant de commencer l'étude sur le terrain, l'Équipe d'examen opérationnel examinera le profil du conseil scolaire pour en comprendre les caractéristiques financières et de fonctionnement. Cela permettra de relever des questions particulières et/ou de cerner les domaines sur lesquels on centrera l'examen.
Planifier l'étude sur le terrain et en faire part au conseil scolaire	Le Ministère et l'Équipe d'examen opérationnel établiront pour l'examen un calendrier trimestriel qui sera communiqué aux conseils scolaires avant le début du trimestre en question.
Respecter le calendrier de l'étude sur le terrain	Les conseils scolaires devront respecter le calendrier de l'examen opérationnel. Le Ministère et l'Équipe d'examen s'efforceront de tenir compte des contraintes des conseils scolaires 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 scolaire 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 scolaires disposeront d'au moins trois semaines pour ce faire avant le début de l'étude sur le terrain.

Activité clé	Description
Analyser les renseignements obtenus et les entrer dans la base de données	L'Équipe d'examen analysera les données fournies par chacun des conseils scolaires, 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 scolaire.

Étape : 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 scolaires en suivant le calendrier d'examen convenu précédemment. L'étude sur le terrain devrait prendre de cinq à quinze jours selon la taille du conseil scolaire.
Participer à l'étude sur le terrain	Le personnel du Ministère aidera l'Équipe d'examen à mener l'étude sur le terrain de façon à assurer la continuité et le transfert de connaissances relativement aux activités du conseil scolaire 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 scolaire.

Étape : Préparer le rapport final

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

Étape : Examiner le rapport du conseil scolaire

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

Étape : Rapport final

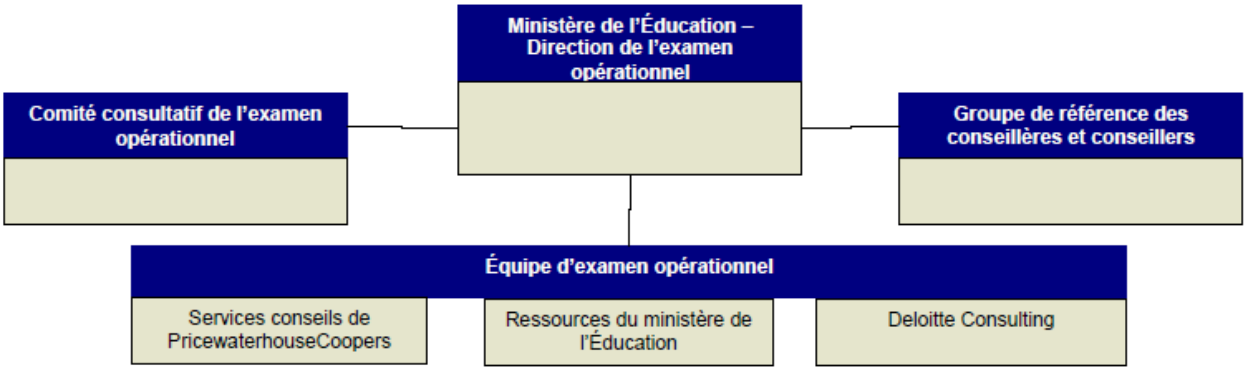
Activité clé	Description
Publier le rapport final	L'Équipe d'examen incorporera les observations du Ministère et du conseil scolaire dans la version définitive du rapport.

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

Équipe d'examen opérationnel

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

Les services de conseillers en gestion de PricewaterhouseCoopers et de Deloitte ont été retenus pour effectuer les examens opérationnels. Le Ministère a affecté un consultant interne qui possède 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 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 Lambton Kent District School Board. L'examen a été réalisé selon la méthodologie décrite précédemment. L'examen n'a ni la nature ni la portée d'une vérification effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues.

Annexe B : Résumé des recommandations

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

Nº	Recommandations
1.	Le service devrait élaborer un plan annuel comprenant les mesures de rendement et les résultats attendus pour ses objectifs et priorités annuels et produire le rapport annuel prévu sur les accomplissements. Le personnel pourrait ainsi mettre l'accent sur les objectifs prévus pour chaque priorité tout au long de l'année et offrir un soutien pour l'élaboration du rapport sur les accomplissements du service.
2.	Le service devrait élaborer une stratégie de gestion des présences ainsi que les politiques et procédures connexes pour tous les groupes d'employés. Le conseil scolaire devrait aussi évaluer les systèmes de gestion des présences disponibles qui permettraient d'obtenir des données opportunes et exactes aux fins d'analyse des tendances en matière d'assiduité. Cette démarche permettrait d'améliorer la gestion dans cet aspect essentiel des activités du conseil scolaire et de réduire les coûts dus à l'absentéisme.
3.	Le service devrait mener des sondages périodiques sur la satisfaction du personnel auprès de tous les groupes d'employés. Ces renseignements, ainsi que les commentaires obtenus dans le cadre des entrevues de fin d'emploi, permettraient de cibler des occasions de perfectionnement professionnel et contribueraient à l'élaboration de politiques en matière de RH.

Gestion financière

Nº	Recommandations
4.	Le service devrait élaborer un plan annuel comprenant les mesures de rendement et les résultats attendus pour ses objectifs et priorités annuels et produire le rapport annuel prévu sur les accomplissements. Le personnel pourrait ainsi mettre l'accent sur les objectifs prévus pour chaque priorité tout au long de l'année et offrir un soutien pour l'élaboration du rapport sur les accomplissements du service.
5.	Le rapport financier provisoire présenté à la direction et au conseil scolaire est très complet en ce qui a trait aux détails et à l'analyse qui y sont présentés. On pourrait améliorer le rapport en fournissant des explications écrites sur les écarts budgétaires qui sont beaucoup plus élevés ou moindres que le niveau de dépenses prévu pour la période couverte par le rapport.
6.	La direction et le conseil scolaire devraient établir une fonction de vérification interne. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et les coûts annuels estimatifs de chacune des options. L'évaluation proactive des besoins et des coûts par la direction constituerait une première étape utile.
7.	La direction et le conseil scolaire devraient former un comité de vérification. Le comité de vérification comprendrait au moins deux membres externes qui agiraient comme conseillers et contribueraient aux obligations de rendre des comptes du comité.
8.	La direction devrait envisager l'affichage obligatoire de demandes de soumissions et de propositions sur les babillards électroniques d'annonces publicitaires. Cette pratique permettrait d'assurer une plus grande circulation de ses propositions et de ses soumissions.

Nº	Recommandations
9.	Le personnel des finances devrait instaurer le paiement par transfert électronique de fonds (TEF) pour la majorité de ses fournisseurs afin d'accroître l'efficacité et de réduire le risque que les paiements soient altérés avant la compensation bancaire.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Nº	Recommandations
10.	La direction devrait établir un plan pluriannuel d’entretien et de réfection de trois à cinq ans qui comprendrait le financement disponible pour appuyer le plan. Cette démarche permettrait à l'administration principale, au conseil scolaire et aux intervenants d'avoir une idée claire des besoins cruciaux du conseil scolaire prévus pour les prochaines années.
11.	Le conseil scolaire devrait élaborer un plan de gestion de l'énergie pluriannuel comprenant des profils énergétiques de base mesurables et des objectifs en matière d'économie d'énergie qui seraient vérifiés chaque année. On devrait indiquer la source de tout financement correspondant pour tout investissement prévu dans le cadre du plan de gestion d'énergie.