### Ministère de l'Éducation

## Rapport d'examen opérationnel London District Catholic School Board

Mai 2008

### Table des matières

Résum	é	1
Intr	oduction	1
Gou	uvernance et administration du conseil scolaire	1
	Recommandations :	2
	stion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du sonnel dans les écoles	3
	Recommandation :	4
Ges	stion financière	4
	Recommandations :	5
Exp	oloitation des écoles et gestion des installations	6
	Recommandations :	6
1. Conte	exte 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	9
1.4	Sommaire financier	10
1.5	Principales statistiques	12
	ernance et administration du conseil scolaire – Conclusions et nmandations	15
Déf	inition et présentation annuelles des objectifs et des priorités	16
Pro	cessus décisionnel	17
Stru	ucture organisationnelle et responsabilisation	18
Mol	oilisation des intervenants	18
Red	commandations :	19
	on des ressources humaines et dotation en personnel / affectation d onnel dans les écoles – Conclusions et recommandations	
3.1	Organisation	20
	Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités	21
	Structure organisationnelle et responsabilisation	22
	Surveillance et communication des politiques	22
	Recommandation :	22
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	27
	Suivi de la satisfaction du personnel	28
3.3	Dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	28
	Planification et processus annuels de dotation en personnel et d'affect du personnel dans les écoles	
	Surveillance de l'affectation du personnel et présentation de rapports égard	
	Comparaison des coûts à ceux d'autres conseils et au financement	31
4. Gestio	n financière – Conclusions et recommandations	32
4.1	Organisation des finances	32
	Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités	33
	Structure organisationnelle et responsabilisation	34
	Surveillance et communication des politiques	34
	Recommandation :	34
4.2	Planification et élaboration du budget	35
	Processus d'établissement annuel du budget et de rapports	36
	Association des prévisions de l'effectif à l'élaboration du budget	37
	Détermination des risques et des stratégies d'atténuation	37
4.3	Information et analyse financières	38
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière	39
	Responsabilité des rapports financiers intermédiaires	39
	Vérification interne	40
	Comité de vérification	41
	Recommandations :	42
4.4	Gestion de la trésorerie	42
	Gestion de l'encaisse et des placements	43
4.5	Gestion des revenus non tirés de subventions	44
	Politiques de soutien aux revenus non tirés de subventions	45

	Technologie de soutien à l'inscription et à la collecte des revenus	45
	Gestion des subventions pour d'autres programmes d'enseignement	
4.6	Approvisionnement	46
	Politiques et méthodes d'approvisionnement	47
	Participation à des consortiums d'achat pour réduire les coûts d'acqu	
	Niveaux hiérarchiques de l'approvisionnement	48
	Politiques et méthodes relatives à l'utilisation des cartes d'achat	49
	Comptabilité relative à l'intégralité du cycle d'approvisionnement et de paiement	
	Utilisation des transferts électroniques de fonds pour accroître l'effica	
	Recommandations :	50
	tation des écoles et gestion des installations – Conclusions et mandations	51
5.1	Organisation	51
	Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités	52
	Structure organisationnelle et responsabilisation	53
	Surveillance et communication des politiques	53
	Recommandation :	54
5.2	Conciergerie et entretien	54
	Le modèle de dotation en personnel appuie les normes d'entretien et nettoyage établies par le conseil scolaire	
	Élaboration d'un plan d'entretien annuel et pluriannuel	57
	Formation qui favorise le perfectionnement des compétences et la sé	
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien	58
	Gestion de projet et systèmes de soutien	58
	Recommandation :	58
5.3	Gestion de l'énergie	59
	Plan de gestion de l'énergie	60
	Économies d'énergie	61
	Recommandations :	61
5.4	Santé et sécurité	61

	Élaboration, surveillance et suivi des politiques et des plans de santé et sécurité	
5.5	Plans, politiques et méthodes en matière d'immobilisations	. 63
	Élaboration de plans d'immobilisations annuels et pluriannuels	. 64
	Surveillance et mise à jour continues des données appuyant les plans d'immobilisations	. 65
	Recommandation :	. 66
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	
	Mise à jour des fournisseurs de services professionnels agréés	. 68
Annexes		. 69
Annex	e 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
	L'Équipe d'examen opérationnel	. 73
	Limites de l'examen	. 73
Annex	e B : Résumé des recommandations	. 74

### Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'examen opérationnel du London District Catholic 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 du 30 octobre au 2 novembre 2007.

### Introduction

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

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

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

### Gouvernance et administration du conseil scolaire

Le conseil a démontré qu'il avait adopté de nombreuses pratiques exemplaires en matière de gouvernance et d'administration. Le modèle de gouvernance du conseil accorde une importance égale à l'élaboration des politiques et aux questions opérationnelles. Le conseil compte huit conseillers et conseillères scolaires, dont

plusieurs ont une grande expérience, car ils agissent à ce titre depuis de nombreuses années. L'administration principale comprend la directrice de l'éducation et les surintendants. Les rôles et les responsabilités des conseillers et des conseillères scolaires ainsi que des membres de l'administration principale sont clairement définis. Les conseillers et les conseillères scolaires se concentrent sur l'élaboration et la mise à jour des questions de politique, tandis que l'administration principale veille au respect des politiques et à la mise en œuvre des procédures et des plans opérationnels.

Le conseil scolaire établit les priorités stratégiques quadriennales et les passe en revue annuellement. Le conseil a consigné ses plus récentes priorités stratégiques quadriennales dans un rapport intitulé « Plan stratégique 2007-2010 ». Ce document a été préparé à l'aide des commentaires recueillis lors de consultations avec les conseillers et les conseillères scolaires, les membres de l'administration, le personnel des écoles, le personnel enseignant et les représentants de la collectivité. Le processus comprenait des sondages, des groupes de discussion, des assemblées publiques et des séances de réflexion avec les conseillers et les conseillères scolaires. Les trois priorités principales du conseil scolaire sont l'apprentissage des élèves, la responsabilisation et la participation communautaire.

Le conseil a établi des stratégies propres à chaque priorité ainsi qu'un plan d'amélioration 2007-2008, qui expose en détails des mesures précises. Le plan d'amélioration du conseil comprend des objectifs de rendement précis pour chaque domaine visé de même que des indicateurs de réussite, en plus d'attribuer des responsabilités. Les services et les écoles préparent également des plans d'amélioration locaux qui tiennent compte des priorités stratégiques du conseil scolaire. La directrice et le personnel rendront compte des réalisations en cours d'année et à la fin de l'année.

La relation de travail entre les conseillers et les conseillères scolaires et la directrice est positive. La directrice prépare l'ordre du jour des réunions du conseil ainsi que les recommandations administratives. Le président du conseil les examine avant chaque réunion. L'examen permet de maintenir un haut degré de communication et de transparence entre l'administration principale et les conseillers et les conseillères scolaires. L'étroite relation de travail qui existe entre la directrice (à titre de chef de l'administration principale) et les conseillers et les conseillères scolaires contribue à la réalisation des objectifs et des priorités du conseil scolaire.

### **Recommandations:**

 Les priorités stratégiques pour 2007-2010 et le plan d'amélioration du conseil pour 2007-2008 comprennent désormais des « objectifs de rendement » pour les domaines visés par chacune des stratégies annuelles. L'administration principale est encouragée à continuer de présenter annuellement des rapports qui comparent les réalisations aux objectifs. Les services responsables de chacun des objectifs de rendement devraient présenter des rapports périodiques à l'administration principale. Cela contribuera à la réalisation des priorités stratégiques de façon mesurable.

- Le conseil devrait envisager d'établir un cycle prédéterminé de mise à jour de l'ensemble des politiques et des méthodes connexes. La durée du cycle devrait tenir compte de la nature de la politique en question et l'on devrait confier à un service la responsabilité d'en effectuer la surveillance et le suivi. L'idéal serait que les examens mettent l'accent sur les politiques les plus importantes qui doivent être actualisées. Cette pratique fera en sorte que les principales politiques et méthodes demeurent à jour.
- La directrice devrait songer à préparer, en consultation avec les cadres supérieurs, un plan de relève officiel permettant de gérer les départs à la retraite et les démissions au niveau de l'administration principale.

## 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 :

- Les objectifs et le plan annuel du Service des RH cadrent avec les orientations stratégiques du conseil scolaire.
- Le Service des RH fait participer le personnel et les autres services à l'élaboration de ses priorités stratégiques. Il a utilisé les renseignements recueillis dans le cadre des sondages auprès des employés et des groupes de discussion pendant le processus d'élaboration des priorités du conseil scolaire. Il a aussi recours aux groupes de discussion composés de directeurs et de directrices d'école et à des enquêtes périodiques sur le départ des employés pour recueillir de l'information.
- Le Service des RH a élaboré des processus des systèmes de gestion de l'assiduité pour appuyer le personnel et réduire au minimum le coût de l'absentéisme.
- Le conseil scolaire a mis en vigueur une politique et des méthodes d'évaluation du rendement des employés 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 au sujet des politiques et méthodes par le biais de rencontres avec les directeurs et les directrices d'école, de notes de service et de publications en ligne.
- Le Service des RH offre un perfectionnement professionnel poussé à tous les membres du personnel du conseil scolaire. Il s'inspire des commentaires recueillis dans le cadre de sondages menés auprès des employés pour élaborer les futurs programmes de formation.

### Recommandation:

 Le Service des RH devrait continuer à élaborer des mesures et des cibles de rendement relativement à ses priorités et à ses objectifs annuels et terminer le rapport annuel faisant état des réalisations. Cela aidera le personnel à se concentrer pendant l'année sur les objectifs prévus pour chacune des priorités et servira de base à la préparation des rapports sur les réalisations du Service qui sont remis à la directrice et à l'administration principale.

### Gestion financière

Le Service des finances a démontré qu'il avait adopté un grand nombre de pratiques exemplaires :

- Le processus annuel de budgétisation est transparent, est clairement communiqué et incorpore les observations de tous les principaux intervenants.
   Le conseil scolaire fait dans une large mesure participer tous les intervenants au processus de planification et d'élaboration du budget.
- La direction privilégie une démarche à la fois descendante et ascendante en ce qui concerne les prévisions de l'effectif en combinant les renseignements provenant des écoles, les données démographiques d'ensemble, les prévisions pluriannuelles et l'information relative à la planification régionale. Par le passé, l'écart noté entre l'effectif réel et les prévisions était très mince.
- La direction du conseil 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 conseil a mis en place des pratiques pour faire en sorte que l'administration principale soit tenue responsable de l'intégrité de l'information financière grâce à des processus officiels de signature et d'approbation. Le Service remet chaque mois un rapport financier à l'administration principale.

Le Service des finances joue un rôle actif dans la définition des priorités stratégiques du conseil scolaire. Afin de poursuivre dans cette même voie, le Service a préparé un plan annuel qui énonce ses buts et ses priorités pour l'année 2007-2008. Le plan comprend des stratégies de rendement et des indicateurs généraux de réussite. Cependant, le plan ne prévoit pas d'indicateurs quantifiables pour chacune des priorités du Service ni d'échéanciers pour la réalisation des objectifs.

Le personnel des finances prépare des rapports financiers mensuels et trimestriels qui sont soumis à l'examen et à l'approbation du conseil administratif et que l'on remet ensuite au conseil scolaire. L'information financière présente une comparaison entre le budget, les dépenses réelles engagées à ce jour, le budget restant et le pourcentage du budget restant. Toutefois, le rapport ne fournit aucune explication permettant de mettre en contexte l'examen de l'information qui s'y trouve.

### Recommandations:

- Le Service devrait penser à élargir son plan annuel pour y inclure des mesures précises de rendement et des échéanciers et attribuer des responsabilités relatives aux objectifs et aux priorités. Cela améliorerait la responsabilisation visà-vis des résultats. La direction pourrait également envisager d'ajouter des priorités afin d'offrir au conseil administratif une perspective plus large des défis que le Service a relevés. Ce dernier présenterait chaque année au conseil administratif un rapport comparant ses réalisations avec ce qui était prévu dans le plan.
- Le personnel des finances devrait penser à présenter des rapports provisoires plus détaillés selon le format suggéré à la section 4.3 du présent rapport. Cela permettrait de mieux comprendre l'information financière concernant les résultats depuis le début de l'année.
- La direction et le conseil scolaire devraient envisager d'établir une fonction de vérification interne. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et les coûts annuels estimatifs de chacune d'elles. L'évaluation proactive des besoins et des coûts par la direction constituerait une première étape utile.
- La direction et le conseil scolaire devraient créer un comité de vérification. Le conseil devrait envisager de nommer à ce comité au moins deux membres externes qui agiraient à titre de conseillers et favoriseraient la responsabilisation du comité.
- La direction devrait continuer de rechercher des possibilités d'achat en commun avec le conseil scolaire coïncident et la municipalité.

- Le personnel des finances devrait penser à mettre en œuvre l'utilisation des cartes d'achat par le personnel des écoles approprié. Ces cartes peuvent réduire le nombre de factures des fournisseurs à traiter et se révéler plus efficaces pour les achats locaux. Des méthodes de contrôle appropriées seraient mises en place pour appuyer l'utilisation des cartes d'achat.
- La direction devrait donner suite à son plan de détermination de la faisabilité et des exigences d'améliorer l'interface de son système d'achat en ligne Palmas avec le système financier du conseil scolaire.
- Le personnel des finances devrait instaurer les paiements par transfert électronique de fonds (TEF) pour tous les fournisseurs afin d'accroître l'efficacité et de réduire au minimum le risque que les paiements soient altérés avant la compensation bancaire.

### Exploitation des écoles et gestion des installations

Le Service d'exploitation des écoles et de gestion des installations a démontré qu'il avait adopté un grand nombre de pratiques exemplaires :

- Le modèle d'affectation du conseil scolaire en matière de conciergerie et d'entretien permet l'utilisation optimale des ressources à l'appui des normes et des pratiques de nettoyage et d'entretien.
- La direction a mis en œuvre un système de suivi de la consommation d'énergie et des dépenses et cherche continuellement des possibilités de faire davantage d'économies
- Il existe un programme annuel de formation des concierges qui offre un vaste éventail de cours liés à l'emploi.
- Le conseil a adopté un processus efficace pour surveiller et contrôler les projets liés aux installations et leurs coûts, y compris la gestion de la construction et l'évaluation une fois le projet terminé. Cela permet de fournir des comptes rendus significatifs sur l'état des projets aux conseillers et aux conseillères scolaires.

### Recommandations:

 Le personnel de la gestion des installations devrait préparer, comme prévu, un plan d'activités annuel complet de gestion des activités et des installations qui expose les objectifs et les priorités du Service. Le plan annuel du Service fournirait des détails, dont les mesures nécessaires, les échéanciers de mise en œuvre, les mesures de rendement et les dispositions relatives à la présentation des rapports annuels. Cela permettrait de tenir le conseil administratif au courant et de montrer dans quelle mesure les activités du Service cadrent avec les priorités stratégiques du conseil scolaire. De plus, ces renseignements seraient utiles pour la préparation du rapport annuel de la directrice.

- La direction devrait envisager l'élaboration d'un plan pluriannuel d'entretien et de réfection, d'une durée de trois à cinq ans, mettant en valeur les travaux d'entretien mineurs ainsi que majeurs. Ce plan devrait comprendre le financement accordé pour couvrir les dépenses prévues. Cela permettrait à l'administration principale, au conseil et aux intervenants d'avoir une idée claire des besoins cruciaux du conseil scolaire prévus pour les prochaines années.
- Le conseil devrait penser à établir un plan pluriannuel, officiel et exhaustif de gestion de l'énergie tel qu'il est décrit en détail à la section « Plan de gestion de l'énergie » du présent rapport. Ce plan servirait de base à la direction pour la présentation régulière ou annuelle des réalisations. Le conseil possède actuellement tous les éléments d'un plan de gestion de l'énergie et bénéficierait de l'officialisation et de l'amélioration des aspects du plan liés aux communications.
- La direction devrait achever la mise à jour complète prévue des engagements actuels en matière d'immobilisations et des besoins futurs. Elle devrait aussi y inclure une évaluation du financement pour voir s'il suffit à assurer les frais du service de la dette ainsi qu'une prévision des sources de financement disponibles pour répondre aux besoins futurs du conseil scolaire en matière d'immobilisations et de réfection des installations.

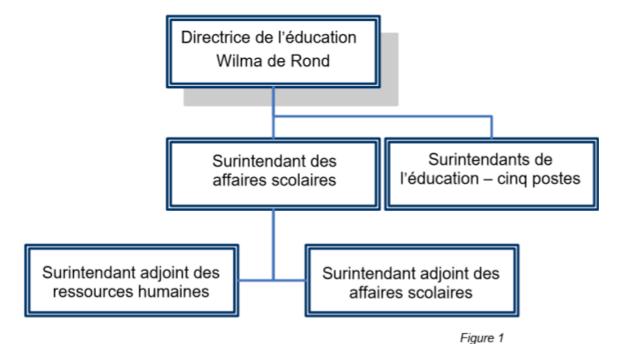
### 1. Contexte et aperçu

### 1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le London District Catholic School Board compte cinquante écoles primaires et huit écoles secondaires qui offrent un éventail complet de programmes d'enseignement allant de la prématernelle à la fin du secondaire. Des programmes d'éducation permanente sont également offerts aux adultes. Environ 21 000 élèves des comtés de Middlesex, d'Oxford et d'Elgin, y compris des villes de London, de St. Thomas et de Woodstock, fréquentent les établissements du conseil scolaire.

Depuis 2002-2003, l'effectif total du conseil a connu une baisse de moins de un pour cent. Cette diminution est due à une augmentation d'environ 1 300 élèves dans les écoles secondaires et à une baisse d'environ 1 500 dans les écoles primaires. Les prévisions de l'effectif du conseil indiquent qu'il y aura une diminution approximative de 1 100 élèves au primaire et de 600 au secondaire au cours des cinq prochaines années. Le déclin cumulatif au primaire tournera autour de 2 500 élèves, ou 19 pour cent, par rapport au niveau de 2002-2003. Il s'agit là d'une tendance qui touche la majorité des conseils scolaires de l'Ontario. Le personnel a récemment préparé un rapport sur les répercussions de la baisse de l'effectif et proposera des solutions plus détaillées pour atténuer les conséquences qui se feront sentir sur le plan des finances, des programmes scolaires et des services.

L'organisation de l'administration principale du conseil est présentée à la figure 1 cidessous :



### 1.2 Principales priorités du conseil scolaire

La mission du conseil consiste à « Desservir les élèves catholiques dans une communauté où l'on entretient une foi vivante et où l'on offre une éducation catholique de qualité qui permet aux jeunes de devenir des membres actifs de l'Église et de la société ». Le conseil affirme que l'identité catholique constitue le fondement de ses priorités stratégiques. Le conseil a approuvé ses nouvelles priorités stratégiques pour la période allant de 2007 à 2010. La définition de ces dernières s'est faite à la suite d'une vaste consultation menée sur une longue période.

Voici les trois priorités stratégiques :

- Apprentissage : Le conseil assurera un haut degré d'apprentissage et de réussite pour chaque élève faisant partie de communautés d'apprentissage catholiques inclusives.
- Responsabilisation : Le conseil sera responsable et devra rendre des comptes; il protégera et préservera tout ce qui a fait de l'éducation catholique le cadeau précieux qu'elle représente.
- Communauté : Le conseil favorisera les initiatives communautaires coopératives et les partenariats qui appuient, entretiennent et célèbrent les dons uniques de chaque élève.

Le conseil a établi des stratégies propres à chacune des priorités et a préparé un plan d'amélioration pour 2007-2008 qui expose en détails des mesures précises.

Les détails concernant la définition des orientations stratégiques du conseil scolaire se trouvent à la section 2 du présent rapport.

### 1.3 Rendement des élèves

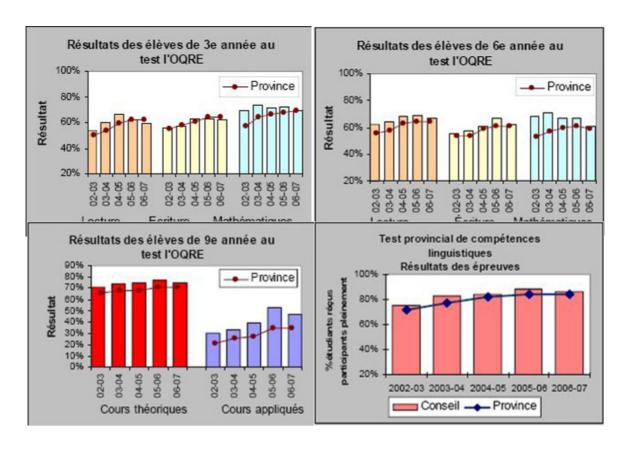
Les données ci-dessous sur le rendement des élèves montrent que, à l'exception de la 3° année, les résultats du conseil aux tests de l'OQRE sont équivalents ou supérieurs à la moyenne provinciale. Il convient de souligner que les résultats du conseil aux tests de l'OQRE de la dernière année ont connu une baisse généralisée. Le conseil reconnaît que les résultats sont décevants et a pris des mesures en vue de les améliorer grâce aux stratégies et aux principaux domaines visés pour l'année 2007-2008.

Les tableaux suivants illustrent les résultats du conseil scolaire obtenus aux tests de l'OQRE¹ et au TPCL² au cours des cinq dernières années.

-

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE)

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Test provincial de compétences linguistiques (TPCL)



### 1.4 Sommaire financier

Le conseil a réussi à tenir un budget équilibré au cours des dernières années. L'équilibre budgétaire a nécessité l'utilisation périodique de la réserve pour fonds de caisse. Les estimations révisées du conseil pour 2007-2008 indiquent que la réserve pour fonds de caisse devrait se situer à 2,2 millions de dollars après un retrait planifié d'environ 500 000 \$ pour couvrir les dépenses prévues pendant l'année.

Comme nous l'avons mentionné à la section précédente intitulée « Profil et structure du conseil », ce dernier s'attend à une diminution constante de l'effectif aux deux paliers pendant les cinq prochaines années. La direction en est consciente et elle étudie les répercussions qu'aura le déclin de l'effectif sur les installations, les programmes et les services.

Le programme d'immobilisations du conseil est financé par des subventions d'immobilisations et de réfection des installations, qui semblent être suffisantes. La direction remet des rapports aux conseillers et aux conseillères scolaires sur l'état du programme existant et sur les besoins en matière d'immobilisations pour les prochaines années. Le personnel travaille en étroite collaboration avec le ministère pour déterminer quels besoins futurs en matière d'immobilisations seront appuyés financièrement par le

ministère. La diminution de l'effectif du conseil aura aussi une incidence sur le financement des besoins futurs en capital.

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 réglementaires	131 114 668 \$	137 279 532 \$	145 694 134 \$
Impôt local	45 618 429 \$	45 877 747 \$	47 125 746 \$
Revenus du conseil scolaire	1 657 021 \$	1 448 767 \$	954 487 \$
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	4 073 464 \$	3 327 915 \$	4 232 965 \$
Total des revenus (Annexe 9)	182 463 582 \$	187 933 961 \$	198 007 332 \$

### **Summary Financial Data (Dépenses )**

Dépenses	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007- 2008
Dépenses de fonctionnement	173 913 689 \$	177 462 310 \$	188 136 975 \$
Dépenses d'immobilisations – Avant virements des réserves	9 124 927 \$	9 451 939 \$	10 381 773 \$
Virement vers (à partir de) la réserve	-575 034 \$	1 019 712 \$	-511 416 \$
Dépenses totales	182 463 582 \$	187 933 961 \$	198 007 332 \$
Excédent (déficit)	-	-	-

### Réserves et revenus reportés du conseil scolaire (Soldes de fin d'exercice)

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007- 2008
Réserve pour fonds de caisse	1 625 105 \$	2 728 917 \$	2 217 501 \$
CSPAAT	1 727 212 \$	1 738 112 \$	1 738 112 \$
Réclamations relatives aux biens	152 207 \$	152 207 \$	152 207 \$
Réseau étendu /utilisation communautaire des installations scolaires	40 000 \$	0 \$	0 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007- 2008
Occasions d'apprentissage	377 007 \$	322 007 \$	322 007 \$
Réserve d'emprunt pour installations destinées aux élèves	5 440 932 \$	6 120 981 \$	6 120 981 \$
Total des fonds de réserve (Annexe 5)	9 362 463 \$	11 062 224 \$	10 550 808 \$
Réserve pour redevances d'aménagement scolaires	5 066 029 \$	5 972 969 \$	5 972 969 \$
Réserve pour produits d'aliénation – Écoles	626 106 \$	626 106 \$	626 106 \$
La réussite des élèves	63 232 \$	108 211 \$	0\$
Réserve pour amélioration de l'accès à l'éducation de l'enfance en difficulté	20 644 \$	0 \$	0 \$
Total des revenus reportés (Annexe 5.1)	5 776 011 \$	6 707 286 \$	6 599 075 \$
Total des réserves et des revenus reportés du conseil	15 138 474 \$	17 769 510 \$	17 149 883 \$

### 1.5 Principales statistiques

Le tableau qui suit présente les principales statistiques du conseil scolaire. Il convient de souligner la tendance à la baisse de l'effectif ainsi que le vaste territoire desservi par le conseil. Ces statistiques mettent en évidence l'environnement d'exploitation difficile propre au conseil.

### Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres reels 2002-2003	Prévisions révisées 2007- 2008
EQM à l'école de jour élémentaire	14 045	12 602
EQM à l'école de jour secondaire	7 233	8 389
Effectif total de l'école de jour	21 278	20 991

### Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-04	2007-08
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	45%	91%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	70%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	26,4	26,2

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-04	2007-08
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	30%	100%
Pourc. de classes à années multiples	31%	40%

### Personnel

Personnel	2003-04	2007-08
Enseignantes et enseignants	1 190	1 262
Aides-enseignantes et aides-enseignants	155	220
Autres personnes-ressources pour les élèves (Note)	153	151
Personnel administratif	82	70
Personnel de bureau	87	85
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	146	146
Autre personnel hors classe	75	77
Total du personnel	1 888	2 011
Rapport élèves-enseignant	1:18	1:17
Personnel EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM) <sup>1</sup>	93,2	95,8
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	83.0%	86.0%

**Nota** : Le personnel de surveillance de la cafétéria le midi a été établi à 111 personnes en 2002-2003 et a été réduit à 15 pour être conforme au rapport de 2003-2004

### Éducation de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté	2003-04	2007-08
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	13 919 720 \$	19 735 428 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	14 461 625 \$	19 470 376 \$
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	-541 905 \$	265 052 \$

\_

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Remarque : pondéré selon le nombre d'élèves par classe et l'éducation de l'enfance en difficulté

### Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-04	2007-08
Capacité totale (places)	19 576	19 854
Utilisation de la capacité	108,7%	105,7%
Nombre d'écoles	58	56
Superficie du conseil (km²)	7 313	7 313
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires	8	8

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

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

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

### Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

	Preuve de l'adoption?
Les conseillers et les conseillères scolaires formulent tous les ans des objectifs et des priorités et reçoivent des rapports périodiques et annuels indiquant les réalisations par rapport à ceux-ci.	Oui
La directrice ou le directeur de l'éducation et les membres de la direction élaborent des plans annuels tenant compte des objectifs et des priorités fixés par les conseillers et les conseillères scolaires et communiquent les résultats à ces derniers et aux intervenants.	Non

### Processus décisionnels

	Preuve de l'adoption?
Les conseillères et les conseillers scolaires et la direction établissent les processus voulus pour faciliter les prises de décision quant aux objectifs en matière de rendement des élèves et de performance opérationnelle.	Non

### Structure organisationnelle et responsabilisation

	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 parties intéressées

	Preuve de l'adoption?
Les conseillers et les conseillères 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 appartiennent et participent aux comités de secteur des associations provinciales et (ou) aux groupes de travail du ministère.	Oui

### Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

Le conseil scolaire établit les priorités stratégiques quadriennales et les passe en revue annuellement. Le conseil a consigné ses plus récentes priorités stratégiques

quadriennales dans un rapport intitulé « Plan stratégique 2007-2010 ». Ce document a été préparé à l'aide des commentaires recueillis lors de consultations avec les conseillers et les conseillères scolaires, les membres de l'administration, le personnel des écoles, le personnel enseignant et les représentants de la collectivité, par le biais de sondages, de groupes de discussion, d'assemblées publiques et de séances de réflexion avec les conseillers et les conseillères scolaires. Une ébauche des résultats a été examinée par les intervenants avant d'être approuvée par les conseillers et les conseillères scolaires.

Les trois priorités stratégiques du conseil, mentionnées à la section 1.2 du présent rapport, sont : l'apprentissage des élèves, la responsabilisation et la communauté.

Le conseil a établi des stratégies propres à chacune des priorités et a préparé un plan d'amélioration pour 2007-2008 qui expose en détails des mesures précises. Le plan d'amélioration du conseil comprend des objectifs de rendement pour chaque domaine visé de même que des indicateurs de réussite, en plus d'attribuer des responsabilités. Les services et les écoles prépareront également des plans d'amélioration locaux qui tiennent compte des priorités stratégiques du conseil scolaire.

La directrice et le personnel rendront compte en cours d'année et à la fin de l'année de ce qui a été accompli.

### Processus décisionnel

Le conseil a mis en place des politiques officielles, documentées et facilement accessibles concernant la gouvernance et l'organisation du conseil scolaire. Il estime qu'il fonctionne dans le cadre d'une relation généralement harmonieuse entre les conseillers et les conseillères scolaires et qu'il a contribué à l'établissement d'un processus décisionnel axé sur le consensus qui s'est montré efficace et efficient au fil des années. Les conseillers et les conseillères scolaires semblent bien comprendre leur rôle et leurs responsabilités et travaillent avec l'administration principale de manière constructive.

Le conseil maintient un ensemble complet de politiques et de méthodes documentées touchant tous les aspects de son fonctionnement. Celles-ci sont accessibles sur le site Web du conseil. Les politiques sont élaborées en tenant compte des commentaires des intervenants internes et externes, selon un processus mis en place avant la fusion des conseils.

Bon nombre des politiques du conseil ont été adoptées il y a plus de cinq ans, et certaines datent de dix ans. Le conseil devrait établir un cycle de mise à jour, dont la durée dépend de la nature de chaque politique et méthode. La responsabilité des cycles de mise à jour devrait être confiée à un service pour que ce dernier en effectue la surveillance et le suivi. L'idéal serait que les examens mettent l'accent sur les

politiques les plus importantes qui doivent être actualisées. Cette pratique fera en sorte que les principales politiques et méthodes sont à jour et qu'elles appuient le processus décisionnel.

### Structure organisationnelle et responsabilisation

Le conseil maintient un modèle de gouvernance qui assure un juste équilibre entre les questions de politique et les questions opérationnelles. Le conseil compte huit conseillers et conseillères scolaires, dont plusieurs agissent à ce titre depuis de nombreuses années. Il semble y avoir une relation positive entre les conseillers et les conseillères scolaires et la directrice, ce qui contribue à l'efficacité et à l'efficience des processus décisionnels. Par exemple, dans le cas de la préparation de l'ordre du jour des réunions, la directrice et le président se rencontrent pour examiner les rapports et les recommandations et établir les priorités. L'examen permet en outre de maintenir un haut degré de communication et de transparence entre l'administration principale et les conseillers et les conseillères scolaires.

L'organisation de l'administration du conseil scolaire semble bien établie et efficace. Au cours des deux dernières années, des transitions ont eu lieu parmi les principaux cadres supérieurs et le personnel reconnaît qu'il n'y a pas eu d'examen officiel du plan de relève pour assurer le remplacement des cadres à l'avenir. Au cours de la prochaine année, la directrice se penchera sur les changements organisationnels possibles en raison du départ à la retraite de certains cadres supérieurs.

À l'heure actuelle, les trois domaines d'activités des installations, des ressources humaines (RH) et des opérations relèvent du surintendant des services opérationnels. Bien qu'il y ait différents modèles organisationnels parmi les conseils scolaires, pour certains d'entre eux, la fonction des RH relève directement du directeur ou de la directrice. Quant au Service des installations, il relève aussi souvent du directeur ou de la directrice que du surintendant des services opérationnels. Les changements possibles au sein de l'administration principale constituent une occasion de se pencher sur l'organisation administrative.

### Mobilisation des intervenants

Le conseil scolaire démontre qu'il administre ses responsabilités de façon constante, ouverte et transparente, tant directement que par l'entremise de ses comités. Divers moyens de communication (courriels, affichages sur le site Web et assemblées publiques) sont utilisés pour assurer la participation des principaux intervenants tout au long de l'année. Comme exemple de cette mobilisation, mentionnons la préparation du plan stratégique quadriennal qui s'est inspiré des commentaires recueillis lors de consultations avec les conseillers et les conseillères scolaires, les membres de

l'administration, le personnel des écoles, le personnel enseignant et les représentants de la collectivité.

### **Recommandations:**

- Les priorités stratégiques pour 2007-2010 et le plan d'amélioration du conseil pour 2007-2008 comprennent désormais des « objectifs de rendement » pour les domaines visés par chacune des stratégies annuelles. L'administration principale est encouragée à continuer de présenter annuellement des rapports qui comparent les réalisations aux objectifs. Les services responsables de chacun des objectifs de rendement devraient présenter des rapports périodiques à l'administration principale. Cela contribuera à la réalisation des priorités stratégiques de façon mesurable.
- Le conseil devrait envisager d'établir un cycle prédéterminé de mise à jour de l'ensemble des politiques et des méthodes connexes. La durée du cycle devrait tenir compte de la nature de la politique en question et l'on devrait confier à un service la responsabilité d'en effectuer la surveillance et le suivi. L'idéal serait que les examens mettent l'accent sur les politiques les plus importantes qui doivent être actualisées. Cette pratique fera en sorte que les principales politiques et méthodes demeurent à jour.
- La directrice devrait songer à préparer, en consultation avec les cadres supérieurs, un plan de relève officiel permettant de gérer les départs à la retraite et les démissions au niveau de l'administration principale.

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

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

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

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

### 3.1 Organisation

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

- déterminer si des politiques et méthodes appropriées ont été établies et mises à jour pour appuyer les fonctions et les priorités des RH et si celles-ci sont conformes aux orientations du conseil scolaire;
- déterminer si on a préparé un plan annuel énonçant les objectifs et les priorités de même que leur conformité aux orientations stratégiques du conseil;
- déterminer si les rôles et les responsabilités du personnel appuient les principales fonctions, activités et pratiques des RH;
- 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 notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

### Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

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

### Structure organisationnelle et responsabilisation

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

### Surveillance et communication des politiques

	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 annuelles des objectifs et des priorités

Le Service des RH a formulé un énoncé de mission qui cadre avec les priorités stratégiques du conseil scolaire et participe activement à l'élaboration de ces dernières. La direction prépare un plan annuel détaillé qui met en évidence les principales activités et priorités du Service. Le Service procède actuellement à l'intégration des responsabilités et des mesures de réussite à l'égard des actions énumérées dans le plan et commencera à présenter des rapports à ce sujet en 2008-2009.

Le Service des RH fait participer le personnel du conseil scolaire tout au long de la préparation de son plan annuel en recueillant chaque mois des commentaires au moyen de sondages et de séances portant sur la satisfaction des employés. De plus, lors des séances de perfectionnement professionnel, on demande au personnel de suggérer des idées, qui sont examinées pendant le processus annuel de planification. Toutefois, le Service ne définit ni n'attribue aucune responsabilité et aucune mesure quantifiable relativement à chacune de ses priorités.

Actuellement, le Service des RH vise principalement à : poursuivre le processus de recrutement pour répondre aux besoins continus, accroître l'utilisation des TI (p. ex., la création d'un système de paie informatisé au moyen de la trousse SEMS) et poursuivre l'élaboration des processus de gestion de l'absentéisme et de mieux-être.

### Structure organisationnelle et responsabilisation

Le Service des RH relève du surintendant des services opérationnels. Le Service a bien défini les rôles et les responsabilités, avec des liens hiérarchiques internes clairs, et a établi de façon détaillée ses priorités en harmonie avec les priorités stratégiques du conseil. Les services qu'offrent les RH comprennent la paie, l'administration des avantages sociaux, les relations de travail, la santé et la sécurité ainsi que le recrutement, pour tout le personnel du conseil scolaire. L'organigramme du Service des RH est accessible sur le site Web du conseil scolaire. Les membres du personnel du Service ont des titres professionnels appropriés.

### Surveillance et communication des politiques

Le Service des RH assure la surveillance et la communication des principales politiques et méthodes au moyen de formation continue (p. ex., sur le harcèlement et la santé et la sécurité), de rencontres avec les principaux groupes et de notes de service. Ce niveau de communication facilite la formation sur les politiques et suscite une vaste sensibilisation à l'égard des politiques et des méthodes du conseil en matière de RH. Le respect des politiques et des processus des RH est mesuré et surveillé dans le cadre des évaluations de rendement des employés du Service.

#### Recommandation:

Le Service des RH devrait continuer à élaborer des mesures et des cibles de rendement relativement à ses priorités et à ses objectifs annuels et terminer le rapport annuel faisant état des réalisations. Cela aidera le personnel à se concentrer pendant l'année sur les objectifs prévus pour chacune des priorités et servira de base à la préparation des rapports sur les réalisations du Service qui sont remis à la directrice et à l'administration principale.

### 3.2 Gestion des ressources humaines

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

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

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

### Processus et programmes de gestion des présences

	Preuve de l'adoption?
Les politiques et les processus de gestion des présences soutiennent les employés et réduisent au minimum les coûts liés à l'absentéisme.	Oui

### Relations de travail

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

### Recrutement du personnel

	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

	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 sont systématiquement suivies et les graphiques en nuage de points 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

	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

	Preuve de l'adoption?
La direction effectue régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurances se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.	Oui
II 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

	Preuve de l'adoption?
Des politiques et méthodes font en sorte que les régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire soient bien gérés.	Oui

### Suivi de la satisfaction du personnel

	Preuve de l'adoption?
Des enquêtes confidentielles sur la satisfaction des employés sont menées régulièrement.	Oui
Des entrevues de fin d'emploi confidentielles ont lieu pour tous les membres du personnel.	Oui

### Processus et programmes de gestion des présences

La direction est préoccupée par l'accroissement du taux d'absences au travail au cours des dernières années. Le personnel des RH a mis en place un système de surveillance et une procédure de suivi pour faire prendre conscience au personnel du taux d'absences et de ses conséquences sur l'efficacité opérationnelle du conseil scolaire. En 2007-2008, le personnel des RH travaille à la mise en œuvre d'un programme qui s'appliquera à l'ensemble des employés. Ce programme remplacera les travaux antérieurs touchant le groupe des concierges, qui avaient entraîné une certaine diminution de l'absentéisme en 2006-2007.

Dans le cadre de la nouvelle initiative de 2007-2008, le Service des RH a élaboré un protocole de communication relatif à la gestion des présences des employés à l'intention du directeur ou de la directrice d'école ou du superviseur. Un comité formé de membres de la direction et du syndicat se penchera sur des domaines d'intérêts précis. Les RH ont également mis en place une « ligne d'assistance » pour soutenir les aidesenseignants dans les cas où ils sont confrontés à des problèmes de comportement chez les élèves.

La gestion des présences est en outre soutenue par le comité d'intervention précoce et de retour au travail ainsi que la politique et les méthodes connexes. Ce groupe surveille les demandes de prestations, les données sur le retour au travail et les résultats. La diminution du nombre de jours d'absence par incident au cours des deux dernières années témoigne de l'amélioration survenue.

Le conseil scolaire effectue un suivi des présences du personnel et possède des données détaillées depuis plusieurs années. La mise en œuvre du logiciel « Smart Find Express » a amélioré la gestion des présences du personnel. Les membres du

personnel enseignant signalent leur présence quotidiennement, ce qui permet de suivre avec exactitude, grâce à un code absent, leur assiduité. Les données sont analysées et comparées continuellement aux points de référence et à la recherche sectoriels (p. ex., médiane de huit jours d'absence par année).

Cela facilite la communication avec les directeurs et les directrices d'école afin de déterminer les mesures de réussite et les domaines où il y a place à amélioration et de leur offrir une formation sur les interventions, notamment sur le langage et les processus appropriés.

### Relations de travail

Le Servicedes RH affirme que la communication ouverte et transparente avec les syndicats est à l'origine de la relation de travail positive qu'il entretient avec eux. Grâce à cette relation positive, on a noté un faible nombre de griefs. Le Service des RH effectue un suivi de tous les griefs résolus et en suspens, surveille les échéances et en fait régulièrement rapport dans le document intitulé « Grievance/Arbitration Status Report ».

### Recrutement du personnel

Le Service des RH a harmonisé les pratiques de recrutement et la planification du personnel afin de favoriser le rendement des élèves de différentes façons. Par exemple, le service passe en revue chaque année ses pratiques de recrutement en mettant l'accent sur les possibilités d'amélioration. Le rapport de la directrice met en évidence le travail réalisé par le personnel, les directeurs et les directrices d'école et le bureau de la directrice pendant la conception des vidéos de recrutement et des documents de marketing. Tous ces efforts visent à recruter les meilleurs candidats aux postes d'enseignant et de personnel de soutien.

Le Service des RH évalue continuellement l'efficacité du recrutement et du maintien en poste des membres du personnel. Le conseil a adopté l'outil de gestion en ligne des candidats « Apply to Teach ». L'outil permet aux candidats d'effectuer des recherches d'emploi et de postuler et offre en outre au conseil scolaire la possibilité de gérer efficacement les candidatures.

En plus d'adhérer au Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant du ministère, le conseil a mis en œuvre un programme de mentorat et de perfectionnement pour les nouveaux employés. Ce modèle s'applique autant au personnel de soutien qu'aux professionnels enseignants. Le programme permet au personnel de s'intégrer au conseil de façon harmonieuse et aisée. Il permet la compréhension des rôles, des responsabilités, des politiques et des méthodes par le biais de séminaires, d'ateliers et de mesures d'encadrement.

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

Le Service des RH a séparé de manière appropriée les tâches et les autorisations liées au traitement de la paie, à la paie des RH et aux fichiers de données sur les employés. Des formulaires de changement d'état sont utilisés pour modifier les données personnelles. Des mesures de contrôle des autorisations sont intégrées au processus afin d'assurer l'intégrité et l'exactitude des données. On présente mensuellement des rapports sur les salaires et les avantages sociaux, en y incluant des analyses sur les écarts.

### Processus d'évaluation du rendement des employés

Le conseil scolaire a mis en place un processus d'évaluation des employés pour tout le personnel. Pour le personnel enseignant, le cycle d'évaluation est de cinq ans, comme dans tous les conseils scolaires de l'Ontario. Quant aux directeurs et aux directrices d'école et à leurs adjoints, les évaluations se font actuellement tous les trois ans. En 2007-2008, le conseil mettra en œuvre un processus d'évaluation du rendement pour le personnel de soutien membre du SCFP. Les évaluations seront réalisées tous les cinq ans et des plans de croissance annuels seront mis en œuvre. Le personnel non syndiqué et les cadres supérieurs font l'objet d'une évaluation tous les trois ans et chaque année, respectivement.

Le Service des RH tient à jour et communique une procédure officielle de mesures disciplinaires progressives relatives au rendement et au comportement du personnel. Le « Principal, Manager, and Supervisor Handbook » précise les procédures à suivre ainsi que les techniques d'intervention correspondantes. Toute mesure disciplinaire progressive concernant le rendement au travail peut être prise en compte dans le processus d'évaluation du rendement, pourvu que cette mesure précède l'évaluation de rendement et porte sur des éléments de celle-ci.

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

Le Service des RH a établi des processus d'examen continuel de l'administrateur des régimes d'avantages sociaux. Cela assure le respect des conditions fixées et réduit au minimum les coûts qu'assume le conseil. Le Service fait appel à un consultant en avantages sociaux pour aider le conseil à analyser l'utilisation des régimes et les tendances. Le consultant aide aussi le conseil durant les négociations périodiques des frais administratifs de l'assureur. Dans le cadre de la gestion de ses régimes d'avantages sociaux, le conseil a établi le recours à des fournisseurs privilégiés pour les services plus dispendieux comme la massothérapie 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, avec l'aide du consultant, analyse les dispositions des

régimes d'avantages sociaux afin de déterminer les possibilités de contenir davantage la croissance des coûts. Chaque possibilité envisagée est soumise aux syndicats afin d'obtenir leurs avis avant que des modifications soient apportées.

De plus, l'ensemble des données des RH sur les avantages sociaux, la paie et les assureurs externes sont automatisées et synchronisées. À l'heure actuelle, il n'y a aucune automatisation entre le conseil et le RRE et l'OMERS. Ce rapprochement devrait être considéré comme une possibilité d'automatisation.

### Suivi de la satisfaction du personnel

Le Service des RH offre un programme poussé de perfectionnement professionnel à tous les membres du personnel et en assure la coordination. L'un des principaux domaines visés est la formation du nouveau personnel enseignant. Cette formation est maintenant intégrée à l'initiative du ministère intitulée « Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant ». Les programmes plus généraux offrent un perfectionnement professionnel en cours d'emploi à tout le personnel. Le conseil mise également sur un partenariat avec le King's University College pour le perfectionnement professionnel des enseignants et des enseignantes du secondaire. Le conseil a lancé un programme appelé « Call to Lead » pour appuyer les membres du personnel qui aspirent à des postes de direction.

Le Service des RH a recours à des sondages sur la satisfaction pour recueillir des commentaires sur ses programmes de perfectionnement professionnel. Le Service se sert des résultats pour déterminer les programmes qui atteignent les objectifs et l'orientation future à donner aux programmes de perfectionnement. Il mesure aussi la satisfaction des employés grâce aux entrevues de fin d'emploi. Les commentaires obtenus sont très utiles à la direction, tant pour la définition de la stratégie de recrutement que pour le perfectionnement professionnel dans les domaines cités lors des entrevues.

### 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 de l'assiduité;

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

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

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

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

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

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

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

Pratiques exemplaires liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel dans les écoles	Preuve de l'adoption?
On compare les coûts de dotation en personnel avec ceux des conseils scolaires semblables et avec le modèle de financement afin d'assurer l'utilisation efficiente des ressources.	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 qui régissent la détermination des besoins globaux en personnel et l'affectation de ce dernier. Ces procédures reposent sur les prévisions touchant l'effectif, les besoins des élèves, les exigences quant à la taille des classes et la conformité aux conventions collectives. Le processus de prévision de l'effectif est établi de façon individuelle pour chaque école et repose sur une démarche à la fois descendante (niveau du conseil scolaire, analyse des tendances) et ascendante (niveau local, école par école). Ce processus est passé en revue annuellement.

L'analyse des besoins des élèves est importante pour déterminer le soutien additionnel devant être offert autant aux élèves, de façon individuelle, qu'à des classes ou des écoles particulières. On en tient compte lorsque vient le temps de décider de l'affectation totale du personnel enseignant, particulièrement dans le domaine de l'éducation de l'enfance en difficulté, des aides-enseignants et des autres membres du personnel de soutien.

L'examen des prévisions de l'effectif commence le 31 octobre après l'obtention des données tirées du système d'information sur les élèves du conseil (eSIS). Les prévisions préliminaires de l'année suivante sont établies en faisant avancer les cohortes en bloc et en considérant d'autres facteurs et tendances. Ainsi, le Service des finances obtient un chiffre préliminaire pour son budget. Cette prévision préliminaire de l'effectif est fournie au ministère en novembre.

Des prévisions détaillées de l'effectif (par année et par école) sont préparées et soumises à l'examen du comité d'experts du primaire autour de la première ou deuxième semaine de janvier. Le Service des finances participe à ce processus afin d'établir les estimations budgétaires préliminaires. Les prévisions provisoires sont ensuite envoyées à toutes les écoles primaires au même moment que celles de la dotation en personnel, en février. On demande aux directeurs et aux directrices d'école d'obtenir l'autorisation du groupe de la planification pour tout changement d'effectif. Le groupe de la planification coordonne tous les changements d'effectif avec le surintendant responsable de la dotation.

On apporte des précisions aux prévisions de l'effectif afin de tenir compte des données concernant les inscriptions en prématernelle et en maternelle notamment et des discussions continues avec les directeurs et les directrices d'école. Les données définitives sont entrées dans le logiciel d'affectation du personnel pour produire les chiffres préliminaires d'affectation en fonction de la capacité maximale des classes du primaire et des contrats d'enseignement. Comme les inscriptions se poursuivent tout au long de l'année scolaire, il est possible que l'on mette à jour le budget entre mars et mai, mais seulement si ces changements sont importants. Les affectations du

personnel sont examinées par les directeurs et les directrices d'école de nouveau en mai, en juin et à la fin d'août. De plus, on réévalue l'affectation au cours et à la fin du mois de septembre afin de déterminer si l'on doit apporter des rajustements dans certaines classes ou écoles.

Le processus de planification de l'effectif et du personnel pour les écoles secondaires est similaire à celui des écoles primaires, mais il prend en considération les crédits et les facteurs liés aux semestres. Le conseil veille aussi à la conformité avec les conventions collectives connexes.

Le nombre d'aides-enseignants est établi en fonction des besoins des élèves et des considérations budgétaires. L'affectation des autres membres du personnel en milieu scolaire dans des domaines comme l'administration et la conciergerie repose habituellement sur des formules qui sont révisées annuellement. On tient compte des contraintes budgétaires lors de la détermination finale des affectations.

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

Le Service des RH et celui 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. Cet examen a lieu régulièrement par la production de rapports comparatifs entre les prévisions budgétaires et les dépenses réelles. Ce processus de surveillance s'applique à l'ensemble du personnel affecté au conseil scolaire. 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 classes et les écoles pour compenser les écarts d'effectif. Quelques enseignants sont habituellement retenus au cas où des rajustements s'avéreraient nécessaires. Cette étape est devenue plus problématique en raison de la taille obligatoire des classes au primaire. Il convient de souligner que le conseil a réussi à placer 20 élèves ou moins dans 91 pour cent de ses classes du primaire, que toutes les classes du primaire comptaient moins de 23 élèves et que la taille moyenne des classes de la 4° à la 8° année était de 26,2 élèves, comparativement à la cible de 25 élèves fixée par le ministère.

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

Le Service des RH compare les coûts du personnel de soutien avec ceux des conseils scolaires semblables afin d'assurer l'utilisation efficiente des ressources. Il révise les points de référence relatifs à la rémunération par le biais d'enquêtes et analyse ses coûts de dotation avec ceux des conseils scolaires similaires. Cette information est utilisée pour éclairer la prise de décisions en matière budgétaire.

## 4. Gestion financière - Conclusions et recommandations

Gestion financière		
Organisation	Planification et élaboration du budget	Information et analyse financières
Gestion de la trésorerie	Gestion des revenus non tirés de subventions	Approvisionnement

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

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

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

## 4.1 Organisation des finances

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

- déterminer si des politiques et méthodes sont en place pour appuyer les principales fonctions et activités financières ainsi que les priorités opérationnelles nécessaires et si elles sont conformes aux objectifs de rendement des élèves;
- déterminer si 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 notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

## Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

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

## Structure organisationnelle et responsabilisation

	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

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

## Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

Le Service des finances participe activement à la définition des priorités stratégiques du conseil et a préparé son propre plan annuel qui expose ses objectifs et ses priorités pour l'année 2007-2008. Le plan comprend des stratégies de rendement et des indicateurs généraux de réussite. Cependant, le plan ne prévoit pas d'indicateurs

quantifiables pour chacune des priorités du Service ni d'échéanciers pour la réalisation des objectifs. Les objectifs et les priorités touchent des sujets larges qui ont trait aux responsabilités globales du Service. On pourrait ajouter d'autres objectifs et priorités concernant des domaines précis afin que la haute direction puisse mieux comprendre les défis que le Service doit relever.

## 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 services opérationnels. Les deux fonctions sont le directeur des services financiers et le directeur des achats. Les rôles et les responsabilités de ces postes sont clairement définis dans les descriptions de tâches respectives et bien compris par le personnel du Service. L'organigramme est accessible sur le site Web du conseil scolaire. Tous les membres de la haute direction des finances possèdent des titres professionnels appropriés.

## Surveillance et communication des politiques

Le Service maintient un ensemble de politiques et de méthodes touchant les divers aspects de la gestion financière. Ces dernières ont été affichées sur le site Web du conseil scolaire. Le Service a récemment mis à jour ses politiques et ses méthodes relatives à l'approvisionnement et aux frais de voyage et de représentation. La direction s'assure que toutes les révisions et (ou) modifications apportées aux politiques et méthodes existantes sont communiquées au personnel par l'entremise du Service des communications internes. En 1998, le conseil a adopté un règlement qui prévoit les procédures de budgétisation annuelles. Le règlement sur la budgétisation est révisé une fois par année, mais sa date de révision n'a pas été modifiée.

#### **Recommandation:**

• Le Service devrait penser à élargir son plan annuel pour y inclure des mesures précises de rendement et des échéanciers et attribuer des responsabilités relatives aux objectifs et aux priorités. Cela améliorerait la responsabilisation visà-vis des résultats. La direction pourrait également envisager d'ajouter des priorités afin d'offrir au conseil administratif une perspective plus large des défis que le Service a relevés. Ce dernier présenterait chaque année au conseil administratif un rapport comparant ses réalisations avec ce qui était prévu dans le plan.

## 4.2 Planification et élaboration du budget

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

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

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

## Processus d'établissement annuel du budget

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

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

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

## Détermination des risques et des stratégies d'atténuation

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

## Processus d'établissement annuel du budget et de rapports

Le processus de planification et d'élaboration du budget annuel semble bien pensé et très complet. Il s'appuie sur le règlement sur les procédures budgétaires qui définit en termes généraux la marche à suivre pour l'élaboration du budget du conseil. Dans le cadre de la planification du budget annuel, la direction prépare un manuel sur les procédures budgétaires qui est remis au conseil au début du processus de planification. Après l'approbation du conseil, le manuel est distribué à l'ensemble des services et des écoles accompagné des formulaires à remplir relativement au budget. Il est également affiché sur le site Web du conseil scolaire afin que le personnel et les autres membres intéressés de la collectivité puissent le consulter.

L'objet principal du manuel est de présenter le processus détaillé de budgétisation (y compris les « mesures » clés et les échéances connexes) ainsi que les directives de préparation et d'approbation du budget annuel du conseil scolaire. Il décrit les hypothèses détaillées dont il faut tenir compte au moment de la préparation des diverses prévisions de dépenses, dans les domaines notamment des salaires et des avantages sociaux, des dépenses liées ou non à l'enseignement, à l'entretien, aux immobilisations et au transport, ainsi que toutes les autres charges. Il définit également en détail les rôles des divers niveaux du conseil scolaire, qui seront responsables d'aspects précis de la préparation et de l'approbation du budget. Cela comprend le rôle des agents de supervision et leurs responsabilités au sein de leur service, du conseil administratif, de la collectivité ainsi que des conseillers et des conseillères scolaires. Le surintendant des affaires scolaires est chargé de l'ensemble de la coordination de l'élaboration et de la présentation des documents budgétaires.

En mars, tous les cadres supérieurs reçoivent la consigne de préparer leurs prévisions des dépenses respectives. Ces prévisions sont envoyées au Service des finances, qui prépare les prévisions des dépenses provisoires pour l'ensemble du conseil scolaire en vue de les présenter en avril au conseil administratif aux fins d'analyse. Le conseil administratif, à la suite de son examen, rédigera un rapport à l'intention des conseillers et des conseillères scolaires concernant les prévisions des dépenses provisoires, auquel sont jointes des recommandations priorisées en ce qui a trait à tout ajout ou à toute suppression ou modification. Une consultation communautaire suivra cette étape au besoin. Une fois les revenus du conseil scolaire confirmés par suite de l'attribution

de la subvention annuelle accordée par le ministère, le budget final est présenté aux conseillers et aux conseillères scolaires aux fins d'approbation. Le budget annuel détaillé est affiché sur le site Web du conseil scolaire.

Au moment d'élaborer les prévisions provisoires annuelles, il faut tenir compte de plusieurs coûts ainsi que d'autres variables. Le Service des Finances pourrait envisager l'adoption d'une liste de contrôle visant à déterminer et à suivre tous les rajustements continus des coûts requis qui ont une incidence sur le budget annuel, y compris les modifications nécessaires sur douze mois, les nouveaux placements et l'excédent des dépenses ou la sous-utilisation des fonds au cours des années précédentes. Cela permettrait de rendre les budgets annuels plus précis et plus complets.

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

Le Service de planification du conseil scolaire est chargé des prévisions annuelles de l'effectif, qui sont généralement préparées à la fin de l'automne. Au début du cycle de planification du budget, on ajoute aux prévisions relatives à l'ensemble du système des prévisions par année qui sont remises aux surintendants et aux écoles à des fins d'examen. La prévision finale de l'effectif est alors remise au personnel des finances et aux RH afin d'établir toutes les exigences de dotation en personnel. Ces renseignements sont essentiels à l'élaboration des prévisions provisoires en matière de dépenses et du budget final approuvé par le conseil scolaire.

#### Détermination des risques et des stratégies d'atténuation

Le conseil détermine les principaux secteurs de risque pendant le processus de planification budgétaire. La direction affirme que le processus de planification budgétaire sert à faire en sorte que toutes les augmentations de coûts connues soient prévues dans l'élaboration des prévisions préliminaires de dépenses. L'exactitude des prévisions de l'effectif et de la dotation en personnel qui en découlent constitue le principal secteur de risque. Au cours des dernières années, le conseil scolaire a généralement affiché une différence de 1 pour cent ou moins entre les prévisions de l'effectif et l'effectif réel. Le personnel du conseil scolaire retient généralement un petit nombre d'enseignants jusqu'à ce que l'effectif réel soit connu, en septembre, afin d'atténuer les risques de variation de l'effectif. Le personnel des finances et les services surveillent activement les dépenses tout au long de l'année afin de s'assurer qu'elles respectent le budget qui a été approuvé.

## 4.3 Information et analyse financières

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

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

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

	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

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

#### Vérification interne

	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 système financier permet à la direction et au personnel des services de surveiller les résultats réels et de contrôler leurs budgets à mesure que l'année progresse. Le personnel des finances compare les dépenses réelles du conseil scolaire aux dépenses prévues et prépare les rapports financiers que le conseil administratif examine et approuve chaque mois. Les écarts sont portés à l'attention des membres du conseil dans le cadre du processus d'examen.

Toutefois, le système financier n'est pas entièrement intégré aux systèmes de paye et d'achat du conseil scolaire. Bien que le personnel des finances utilise actuellement des solutions manuelles qui permettent de gérer adéquatement cette lacune, le conseil scolaire pourrait réduire les heures que passe le personnel à traiter les données manuellement grâce à la mise en œuvre d'une solution intégrée.

On améliorerait le processus en obligeant les surintendants responsables du budget à approuver leurs rapports mensuels respectifs en les signant. Ils pourraient, au besoin, indiquer les mesures correctives à adopter pour rétablir les écarts défavorables.

#### Responsabilité des rapports financiers intermédiaires

Le personnel des finances prépare des rapports financiers mensuels et trimestriels qui sont soumis à l'examen et à l'approbation de la haute direction et que l'on remet au conseil à titre d'information. L'information financière présente une comparaison entre le budget, les dépenses réelles engagées à ce jour, le budget restant et le pourcentage du budget restant. Toutefois, le rapport ne fournit aucune explication permettant de mettre en contexte l'examen de l'information qui s'y trouve. Plus précisément, il n'y a pas de notes permettant au lecteur de déterminer si le pourcentage de la partie restante du budget est inférieur ou supérieur aux attentes pour la période visée dans le rapport. Les membres du personnel des finances ont indiqué qu'ils sont prêts à répondre aux questions qui pourraient se présenter.

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

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

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

Le fait de fournir une telle information fournirait aux examinateurs une meilleure compréhension de l'état des résultats depuis le début de l'année.

#### Vérification interne

Le conseil scolaire n'a pas de fonction de vérification interne indépendante. Même si la direction en reconnaît les avantages potentiels, elle ne croit pas disposer actuellement des ressources nécessaires pour assumer les coûts additionnels de l'établissement de cette fonction. Le personnel des finances collabore étroitement avec les écoles afin d'assurer l'utilisation adéquate des fonds et de faire en sorte que les fonds générés par les écoles ainsi que l'effectif affecté au programme d'anglais langue seconde sont pris en compte de façon appropriée. De plus, en raison de l'obligation de regrouper les fonds ne provenant pas du conseil scolaire qui sont générés par les écoles et les conseils d'école, les membres du personnel des finances ont intensifié leur surveillance des écoles et des conseils d'école dans le cadre du rapport annuel des résultats financiers.

La création d'une fonction officielle de vérification interne aiderait le conseil administratif et les conseillers et les conseillères scolaires à s'acquitter de leurs rôles en matière de gouvernance et d'obligation de rendre des comptes. La fonction principale de la vérification interne serait de s'assurer que les contrôles internes mis en place par la direction fonctionnent efficacement et sont conformes aux politiques et aux méthodes.

La fonction de vérification interne peut aussi contribuer à l'élaboration des mesures et des indicateurs de rendement qui permettent de déterminer si les programmes et les services atteignent les objectifs globaux. La fonction devrait relever du comité de vérification du conseil scolaire. Les plans annuels de vérification seraient soumis à l'approbation du comité et ce dernier recevrait tous les rapports.

#### Comité de vérification

Le conseil scolaire n'a pas mis sur pied de comité de vérification à l'heure actuelle. Bon nombre de conseils scolaires en mettent ou en ont mis un en place. Le comité de vérification accomplit les tâches suivantes au nom du conseil scolaire :

- examiner les états financiers annuels vérifiés;
- examiner et comprendre les complexités comptables inhérentes à leur préparation;
- comprendre de façon plus détaillée et reconnaître l'importance du maintien d'un système valable de contrôle interne 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;
- gérer toute autre question relative au conseil scolaire.

Comme des changements importants ont été apportés à la comptabilité ces dernières années, la complexité des états financiers annuels augmente. Les membres d'un comité spécial peuvent, avec l'aide des agents financiers principaux du conseil scolaire et d'autres conseillers, mieux comprendre le contenu des états financiers. Ils peuvent également être conscients des questions de comptabilité complexes qui en découlent et des nouvelles règles comptables qui seront mises en œuvre 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.

Il faudrait 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 ne reconnaît que les conseillers et les conseillères scolaires comme membres votants des comités permanents des conseils scolaires. Sur le plan de l'expérience professionnelle, les membres externes pourraient être des

comptables, des avocats ou d'autres professionnels, en fonction des besoins et du mandat du comité.

#### **Recommandations:**

- Le personnel des finances devrait penser à présenter des rapports provisoires plus détaillés selon le format suggéré à la section 4.3 du présent rapport. Cela permettrait de mieux comprendre l'information financière concernant les résultats depuis le début de l'année.
- La direction et le conseil scolaire devraient envisager d'établir une fonction de vérification interne. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et les coûts annuels estimatifs de chacune d'elles. L'évaluation proactive des besoins et des coûts par la direction constituerait une première étape utile.
- La direction et le conseil scolaire devraient créer un comité de vérification. Le conseil devrait envisager de nommer à ce comité au moins deux membres externes qui agiraient à titre de conseillers et favoriseraient la responsabilisation du comité.

#### 4.4 Gestion de la trésorerie

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

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

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

#### Gestion de l'encaisse et des placements

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

## Gestion de l'encaisse et des placements

Le personnel des finances a démontré qu'il existe des processus adéquats relativement à la fonction de gestion de l'encaisse afin de réduire au minimum les liquidités oisives. Le processus que suit le personnel des finances comprend la coordination et le suivi des dépôts quotidiens, le rapprochement de la position de trésorerie par rapport aux prévisions, la gestion de tout solde excédentaire ou déficitaire temporaire grâce à des placements et à des emprunts à court terme, ainsi que les rapprochements bancaires mensuels. Ces procédures permettent de prévenir les risques associés à la gestion de la trésorerie. Nous avons remarqué qu'il n'existe actuellement aucune documentation des processus et des procédures relatifs à la fonction de gestion de la trésorerie. Étant donné la possibilité d'absence et de roulement des employés, le personnel des finances devrait documenter ces processus.

Des mesures de contrôle appropriées sont en place en ce qui concerne la planification et la surveillance des liquidités à court terme (y compris les espèces et autres créances à court terme). Nous avons noté que l'emprunt temporaire « Lieux propices à l'apprentissage » était financé à l'interne. Si les frais d'intérêts réels sont plus élevés que la valeur du financement du ministère, une petite différence pourrait alors être financée par le conseil scolaire. Le fait d'avoir recours à un prêt bancaire à court terme au taux d'intérêts approuvé par le ministère éliminerait le risque d'avoir des frais d'intérêts non capitalisés. Le personnel des finances devrait revoir les ententes financières actuelles concernant les coûts provisoires de l'emprunt « Lieux propices à l'apprentissage » afin de s'assurer qu'aucun coût net n'est assumé par le conseil scolaire

Le conseil a regroupé ses activités de gestion de l'encaisse dans une seule institution financière. L'un des objectifs avoués du Service pour l'exercice 2007-2008 est de lancer

un appel d'offres concernant les besoins bancaires du conseil scolaire. Cela permettra au conseil de s'assurer qu'il reçoit les services adéquats aux meilleures conditions possible. Le personnel des finances devrait tenter de mettre en parallèle les services qu'il reçoit actuellement de ses banquiers avec ceux que reçoivent d'autres conseils scolaires afin d'être mieux informé au moment de comparer les réponses reçues à la suite de la demande de propositions.

### 4.5 Gestion des revenus non tirés de subventions

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

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

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

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

## Politiques de soutien aux revenus non tirés de subventions

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

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

Pratiques exemplaires liées à la gestion des revenus non tirés de subventions	Preuve de l'adoption?
Utilisation au besoin d'un système électronique d'inscription et de paiement (p. ex., éducation permanente, permis d'utilisation des locaux, location, etc.).	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 reçoit et le respect des politiques. Des plans d'action et des processus maximisent la collecte de ces revenus.	Oui

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

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

### Politiques de soutien aux revenus non tirés de subventions

Le conseil 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. Le conseil respecte la politique relative à l'utilisation communautaire des installations scolaires.

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

Le programme d'éducation permanente utilise un système électronique d'inscription et de paiement. En raison du faible nombre de permis et de la faible valeur des droits, il existe également un processus de traitement des espèces et de facturation. Le personnel des finances surveille les comptes débiteurs et signale les problèmes de recouvrement.

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

Le personnel des finances a établi des procédures appropriées de consignation et de suivi des diverses subventions APE reçues. Il effectue également le suivi des

obligations de rendre des comptes associées à la majorité des subventions, s'assurant ainsi que les fonds sont utilisés aux fins prévues et que les rapports financiers sont produits à temps.

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

## Politiques et méthodes d'approvisionnement

Pratiques exemplaires liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Les politiques et méthodes d'approvisionnement approuvées sont clairement communiquées au personnel ayant le pouvoir d'effectuer des achats et sont examinées et mises à jour périodiquement.	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.	Non
Les critères de sélection des fournisseurs incluent des éléments autres que le coût le moins élevé, notamment le coût total de possession, la valeur et la qualité.	Oui

Pratiques exemplaires liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Des rapports sont régulièrement établis pour surveiller la conformité et définir des stratégies visant à augmenter le pouvoir d'achat et à réduire au minimum les coûts des biens et des services acquis.	Oui

## Niveaux hiérarchiques de l'approvisionnement

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

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

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.	Non

## 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 et des méthodes d'achat qui sont clairement communiquées à l'ensemble des utilisateurs autorisés du système. La politique et les méthodes, qui ont fait l'objet d'une révision en 2007, sont affichées sur le

site Web du conseil scolaire. Les méthodes énoncent un certain nombre d'éléments clés comme :

- l'obtention du meilleur rapport qualité-prix en raison de la concurrence entre les fournisseurs;
- la prestation d'un service efficace à toutes les écoles et aux services administratifs:
- la recherche de produits écologiques faits au Canada chaque fois que cela est possible du point de vue du service, de la qualité, de la livraison et du prix;
- la conformité avec les lois fédérales et provinciales.

La direction a préparé un manuel de procédures d'achat qui contient des détails concernant les diverses procédures ayant trait au processus d'achat. Il incombe au directeur ou à la directrice d'école ou au chef de chaque service de s'assurer que son personnel est bien informé à propos de la politique et des méthodes d'achat. Le Service des achats est chargé d'informer le personnel du conseil scolaire à propos de la politique et des méthodes.

Les conseillers et les conseillères scolaires ont adopté, en juillet 2007, des lignes directrices révisées en matière de remboursement des frais de déplacement et des dépenses du personnel. Des directives administratives ont été adoptées le 1<sup>er</sup> mars 2007 relativement à l'utilisation de cartes de crédit professionnelles, à l'hébergement et à la publicité. Les lignes directrices sont affichées sur le site Web du conseil scolaire.

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

Le conseil scolaire a participé à plusieurs consortiums d'achat. Il a recours à un conseiller indépendant qui l'aide pour l'achat d'électricité et de gaz naturel. La participation du conseil scolaire aux consortiums au cours des dernières années a été limitée en raison des spécifications relatives à bon nombre de ses exigences d'approvisionnement. La direction devrait envisager de s'adresser à son conseil scolaire coïncident ainsi qu'à la municipalité afin d'examiner à nouveau les possibilités d'élargissement des achats en commun.

## Niveaux hiérarchiques de l'approvisionnement

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

Les procédures établissent une série de limites de valeur d'achat relativement à l'obtention de propositions de prix des fournisseurs et les mesures à prendre pour chaque limite. Par exemple :

- 0 \$ à 1 000 \$ aucun devis;
- 1 001 \$ à 10 000 \$ minimum de trois (3) devis écrits;
- 10 001 \$ à 50 000 \$ minimum de cinq (5) devis écrits;
- plus de 50 000 \$ des appels d'offres ou de devis scellés doivent être lancés publiquement sous la direction du directeur des achats.

Si le nombre minimum de devis pour les articles coûtant de 1 000 \$ à 50 000 \$ ne peut être atteint, l'approbation du directeur des achats ou du surintendant des affaires scolaires doit être obtenue avant de prendre tout engagement. Tous les devis écrits doivent être conservés dans les dossiers.

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

Le conseil scolaire n'utilise actuellement aucune carte d'achat. La direction envisage de permettre l'utilisation de ces cartes au personnel des écoles pour des achats de faible valeur. L'utilisation limitée et adéquatement contrôlée des cartes d'achat diminuerait le nombre de factures de fournisseurs à traiter et améliorerait l'efficacité des achats locaux de fournitures de faible valeur.

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

Le conseil scolaire utilise le système d'achat en ligne Palmas afin de saisir les commandes et les traiter. Ce système n'est actuellement pas intégré au système financier qu'utilise le conseil scolaire. Par conséquent, les commandes ne peuvent pas être inscrites. Le personnel des finances utilise un processus de rechange pour contrôler l'engagement financier découlant d'une demande d'achat ou d'un bon de commande. Le personnel des finances envisage d'intégrer les systèmes. L'intégration des systèmes offrirait une efficacité accrue, y compris la capacité d'améliorer les procédures de surveillance et de production de rapports en créant un processus automatisé de rapprochement tripartite. Cela permettrait également au conseil scolaire de mettre en œuvre un processus de comptabilité d'engagement au moment de l'émission de la demande d'achat ou du bon de commande.

## Utilisation des transferts électroniques de fonds pour accroître l'efficacité

Actuellement, le conseil scolaire n'a pas recours au transfert électronique de fonds (« TEF ») pour les paiements. La direction prévoit de mettre en œuvre le TEF à la suite de l'appel d'offres relatif à ses services bancaires.

#### Recommandations:

- La direction devrait continuer de rechercher des possibilités d'achat en commun avec le conseil scolaire coïncident et la municipalité.
- Le personnel des finances devrait penser à mettre en œuvre l'utilisation des cartes d'achat par le personnel des écoles approprié. Ces cartes peuvent réduire le nombre de factures des fournisseurs à traiter et se révéler plus efficaces pour les achats locaux. Des méthodes de contrôle appropriées seraient mises en place pour appuyer l'élargissement de l'utilisation des cartes d'achat.
- La direction devrait donner suite à son plan de détermination de la faisabilité et des exigences d'améliorer l'interface de son système d'achat en ligne Palmas avec le système financier du conseil scolaire.
- Le personnel des finances devrait instaurer les paiements par transfert électronique de fonds (TEF) pour tous les fournisseurs afin d'accroître l'efficacité et de réduire au minimum le risque que les paiements soient altérés avant la compensation bancaire.

ondon District Catholic School Board 50

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

Exploitation des écoles et gestion des installations		
Organisation	Conciergerie et entretien	Gestion de l'énergie
Santé et sécurité	Plans, politiques et méthodes en matière d'immobilisations	Gestion de la construction

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

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

## 5.1 Organisation

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

- déterminer si les conseillers et les conseillères scolaires et la direction ont établi des politiques et méthodes appuyant les principales fonctions et activités des services, la rigueur des contrôles internes et la gestion financière;
- déterminer si le Service soutient l'ensemble des buts, des priorités et des obligations de rendre des comptes que le conseil scolaire a établis à l'appui des stratégies et des objectifs de rendement des élèves;
- évaluer l'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 notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

## Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

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

## Structure organisationnelle et responsabilisation

3	Preuve de l'adoption?
Des organigrammes qui illustrent clairement les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre des comptes sont accessibles au public.	Oui
La haute direction de l'exploitation des écoles et de la gestion des installations possède les titres professionnels appropriés (p. ex., ingénieur, gestionnaire de projet professionnel) et (ou) l'expérience sur le terrain pertinente.	Oui

## Surveillance et communication des politiques

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

### Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

La direction utilise un processus annuel de planification très détaillé afin de fixer les objectifs et d'établir les priorités concernant les besoins du conseil scolaire en matière de services de gestion d'immeubles. Un examen annuel des immeubles est effectué

dans chaque école et chaque établissement du conseil. Les résultats de cet examen sont combinés avec les commentaires d'autres membres du personnel et intervenants et d'autres sources (y compris les initiatives ministérielles) afin de fixer les objectifs et d'établir les priorités de l'année. La direction prépare également des plans concernant les questions liées notamment à l'énergie et au personnel. Elle continue à contrôler et à évaluer les besoins en matière de réfection des installations, en tenant compte particulièrement du financement disponible en vertu de l'initiative « Lieux propices à l'apprentissage » du ministère.

La direction prévoit d'élaborer un plan d'activités annuel complet pour 2008-2009. Cela permettra de regrouper les divers objectifs et les diverses priorités du Service dans un seul document pouvant être présenté au conseil administratif afin de démontrer l'étendue des questions stratégiques abordées. Le plan devrait comprendre un résumé de chaque priorité, les mesures à prendre, les échéanciers, les noms des membres du personnel responsables et les paramètres de rendement. Il devrait en outre prévoir la présentation d'un rapport annuel relatif aux réalisations. Le Service devrait également songer à formuler un énoncé de mission afin d'exprimer son objectif. Le plan d'activités compléterait cet énoncé chaque année.

## Structure organisationnelle et responsabilisation

La fonction d'exploitation des écoles et de gestion des installations fait partie des services opérationnels du conseil scolaire et le surintendant adjoint des opérations relève du surintendant des opérations et trésorier. Le surintendant adjoint des opérations supervise les fonctions d'entretien, de conciergerie et de gestion des projets d'immobilisations, ainsi que celles de planification, d'admission et de transport.

Les rôles et les responsabilités de ces postes sont clairement définis dans les descriptions de tâches respectives et bien comprises par l'organisation. Cela permet la mise en œuvre de mécanismes de responsabilisation afin de favoriser l'exécution efficace et efficiente des fonctions d'entretien et d'exploitation.

Les membres clés du Service d'exploitation ont des titres professionnels appropriés et (ou) l'expérience sur le terrain pertinente, comme le démontrent les titres d'urbaniste, d'ingénieur et de technologue en architecture (IFMA) des membres du personnel principal de gestion des installations.

#### Surveillance et communication des politiques

Le Service maintient un ensemble de politiques et de méthodes. Ces dernières ont été affichées sur le site Web du conseil scolaire. Plusieurs politiques remontent à 1998. Bien qu'elles puissent être toujours pertinentes, il n'existe aucun cycle officiel visant à faire en sorte que les politiques et les méthodes soient examinées et mises à jour régulièrement. La section relative à la gouvernance et à l'administration du conseil

scolaire du présent rapport aborde ce sujet et présente les recommandations qui y sont reliées. Le cas échéant, la direction s'assure que toutes les révisions et (ou) modifications apportées aux politiques et aux méthodes existantes sont communiquées au personnel.

La direction offre régulièrement des séances de formation et de sensibilisation afin de communiquer les exigences de respect des règlements relatives à l'exploitation des écoles et à la gestion des installations. Cette pratique constitue une façon efficace pour le Service de vérifier et de communiquer les politiques et les méthodes.

#### **Recommandation:**

Le personnel de la gestion des installations devrait préparer, comme prévu, un plan d'activités annuel complet de gestion des activités et des installations qui expose les objectifs et les priorités du Service. Le plan annuel du Service fournirait des détails, dont les mesures nécessaires, les échéanciers de mise en œuvre, les mesures de rendement et les dispositions relatives à la présentation des rapports annuels. Cela permettrait de tenir le conseil administratif au courant et de montrer dans quelle mesure les activités du Service cadrent avec les priorités stratégiques du conseil scolaire. De plus, ces renseignements seraient utiles pour la préparation du rapport annuel de la directrice.

## 5.2 Conciergerie et entretien

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

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

Le tableau suivant résume les pratiques exemplaires en matière de services de conciergerie et d'entretien et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que

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

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

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

## Élaboration d'un plan d'entretien annuel et pluriannuel

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

## Formation qui favorise le perfectionnement des compétences et la sécurité

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

## Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

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

## Gestion de projet, surveillance et systèmes de soutien

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

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

Le conseil scolaire maintient des normes écrites de propreté dans les écoles, résumées dans le « Custodial Operations Standards Manual », pour évaluer le rendement du personnel responsable de la conciergerie dans chacune des installations. Les services de nettoyage sont offerts grâce à un modèle mixte de prestation comprenant à la fois du personnel interne et des services contractuels. Le conseil scolaire exploite actuellement 13 écoles faisant appel à des services contractuels de nettoyage et 44 autres, au personnel du conseil scolaire. Le conseil s'est servi de données historiques, de façon périodique, afin d'examiner l'analyse coûts-avantages des services d'entretien internes et externes.

Le modèle d'affectation du conseil scolaire en matière de conciergerie semble permettre l'utilisation optimale des ressources à l'appui des normes et des pratiques de nettoyage. Cela est démontré par les notes élevées (principalement des 3 et des 4) dans les plus récents résultats de vérification du respect des conditions en matière de conciergerie. Une formule détaillée de dotation en personnel pour les travaux de conciergerie tient compte d'un certain nombre de facteurs, dont la superficie en pieds carrés, l'âge de l'installation, le nombre d'étages, l'utilisation du matériel portable et l'utilisation de « postes fractionnés », afin de déterminer les exigences de dotation en personnel de conciergerie dans les écoles. Les superviseurs d'établissement effectuent des vérifications officielles deux fois par année et rencontrent souvent le personnel de conciergerie pour faire en sorte de faciliter la communication entre la direction et ces personnes concernant leurs préoccupations, leurs suggestions et leurs observations.

La direction a récemment mis en œuvre des procédures officielles visant à lutter contre l'absentéisme du personnel de conciergerie en faisant le suivi des statistiques annuelles se rapportant à chaque employé. Le processus mis en place a entraîné une certaine diminution du nombre de jours d'absence. La direction continue de déployer des efforts en ce sens et prévoit d'autres améliorations. Le conseil scolaire a également créé un comité responsable du retour au travail en vue d'aborder les questions liées à « l'obligation de prendre des mesures d'adaptation » à l'égard du personnel recevant des

prestations de la CCPAAT. Le conseil scolaire a désigné des endroits précis visant à favoriser les mesures d'adaptation du personnel qui retourne au travail.

## Élaboration d'un plan d'entretien annuel et pluriannuel

La direction prépare un plan annuel qui porte sur l'entretien préventif, essentiel et reporté, conformément aux normes d'entretien du conseil scolaire. À l'heure actuelle, le conseil n'effectue aucune planification dans un cadre pluriannuel. Les activités d'entretien et de réfection du conseil scolaire sont évaluées annuellement dans chaque école. L'évaluation et les priorités sont ensuite intégrées au plan annuel. Le Service utilise également un logiciel d'entretien préventif afin de déterminer les besoins de façon continue. Toutes ces activités permettent de faire en sorte que les écoles soient maintenues dans le meilleur état possible pour favoriser l'amélioration de l'apprentissage des élèves et la productivité des employés.

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 qui seront exécutées. Grâce au financement « Lieux propices à l'apprentissage » du ministère, le conseil peut exécuter des travaux essentiels de réfection dans ses écoles.

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

#### Formation qui favorise le perfectionnement des compétences et la sécurité

La direction privilégie une approche proactive pour sensibiliser davantage le personnel et les élèves au maintien en bon état des installations, à l'entretien et aux normes de sécurité. Le conseil scolaire a établi un programme annuel qui permet la formation et le perfectionnement continu des compétences de son personnel d'entretien et de conciergerie. Chaque année, les membres du personnel du Service reçoivent approximativement de 18 à 20 heures de formation obligatoire. Tous les membres du personnel du Service doivent suivre une journée annuelle de formation relative aux installations, qui couvre les questions de santé et de sécurité ainsi que les questions émergentes. Au cours de cette journée, ils suivent également une formation mutuelle relativement aux fonctions de conciergerie et d'entretien. Le Service oblige ses fournisseurs à offrir une formation en ce qui a trait au matériel (la majorité fournit au

conseil scolaire trois ensembles de manuels d'utilisation, accompagnés d'une formation particulière sur les spécifications techniques et les exigences d'entretien).

## Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

La direction du Service s'est appliquée à normaliser le matériel afin de favoriser l'efficacité de l'entretien. Le conseil scolaire a mis en place un système de contrats concernant les diverses fournitures de nettoyage et d'entretien requises. Les membres du personnel de conciergerie commandent en ligne les fournitures de nettoyage, sous réserve de l'approbation de leur superviseur. Le processus d'approbation et d'approvisionnement établi dans le cadre du système est respecté. Le personnel d'entretien suit un processus semblable, surtout en ce qui a trait aux exigences d'entretien à faibles coûts. Les limites d'approbation s'appliquent aux achats de plus grande valeur.

## Gestion de projet et systèmes de soutien

La direction a récemment installé Webworks, un système Internet de gestion des installations en temps réel. Entre autres caractéristiques, la nouvelle plateforme permet au conseil de préparer, de suivre et d'enregistrer automatiquement les bons de travail concernant les installations, d'envoyer des avertissements relativement aux exigences d'entretien et d'inspection, d'effectuer le suivi des biens corporels du conseil et de compiler les données historiques aux fins de planification budgétaire. La direction utilise le système ReCAPP comme outil de suivi des exigences d'entretien reporté des installations situées dans son territoire de compétence et déploie des efforts continus pour améliorer constamment l'intégrité des données contenues dans ReCAPP en temps réel. WebWorks est intégré au système et permet l'échange de données entre les deux systèmes.

La direction reçoit régulièrement des rapports sur l'état des installations et le personnel enregistre le moment où les bons de travail sont achevés relativement aux urgences, aux activités d'entretien préventif et aux travaux sous garanties dans le système de gestion des installations du conseil scolaire. À titre d'exemple, mentionnons les rapports mensuels et annuels sur les coûts des matériaux et de la main-d'œuvre par édifice, les bons de travail ouverts par employé, le total des coûts des employés et de la main-d'œuvre depuis le début de l'année. Les données quantifiables fournies par le système de gestion des installations permettent au conseil scolaire de fixer des objectifs mesurables et de concevoir des plans d'amélioration.

#### Recommandation:

 La direction devrait envisager l'élaboration d'un plan pluriannuel d'entretien et de réfection, d'une durée de trois à cinq ans, mettant en valeur les travaux d'entretien mineurs ainsi que majeurs. Ce plan devrait comprendre le financement accordé pour couvrir les dépenses prévues. Cela permettrait à l'administration principale, au conseil 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 coût le plus bas;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

## Plan de gestion de l'énergie

Pratiques exemplaires liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
La direction a établi un plan pluriannuel de gestion de l'énergie.	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

Pratiques exemplaires liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
La facturation des services publics pour toutes les installations du conseil est consolidée.	Oui
Technologie centralisée qui automatise, dans la mesure du possible, la régulation et la conservation de l'énergie (p. ex., commande de l'éclairage, alimentation des ordinateurs de bureau).	Oui

## Plan de gestion de l'énergie

En 2006, le conseil scolaire a approuvé un plan de conservation de l'énergie. Ce plan prévoyait des dépenses d'environ 19 millions de dollars sur une période de deux ans visant à intégrer des mesures de conservation de l'énergie. Le financement serait obtenu dans le cadre de l'allocation « Lieux propices à l'apprentissage ». Le plan indiquait que les économies d'énergie seraient de l'ordre d'environ 575 000 \$ par année. Il prévoyait en outre qu'elles serviraient à répondre aux besoins essentiels en matière d'installations, d'environ 11 millions de dollars, qui n'étaient pas actuellement admissibles au financement accordé en vertu de l'initiative « Lieux propices à l'apprentissage ».

La direction fait appel aux services d'un conseiller en énergie afin de déterminer les initiatives de conservation et d'offrir des conseils et de l'aide relativement à l'octroi de contrats visant à répondre aux besoins annuels du conseil en électricité et en gaz naturel. Le conseil scolaire en est actuellement à la troisième année d'un contrat d'approvisionnement et d'établissement des prix relativement à ses besoins d'électricité et de gaz naturel. Le conseiller en énergie offre également du soutien quant à la gestion de la consommation d'énergie dans les écoles et à l'examen des factures de services publics afin de s'assurer qu'il n'y a pas de surfacturation. La direction présente régulièrement des rapports sur les avantages dont le conseil a tiré parti grâce à ces initiatives de conservation de l'énergie. Le conseil scolaire met actuellement en œuvre dans les écoles une initiative de conservation intitulée « Earth Care ». Un comité largement représentatif orientera le processus et la production de documents de soutien aux programmes d'enseignement s'inscrira dans le déploiement de cette initiative.

Le conseil scolaire participe activement à plusieurs initiatives. Il pourrait être utile de consigner les divers éléments liés aux efforts de conservation de l'énergie et d'autres ressources, y compris les initiatives connexes d'apprentissage pour les élèves, dans un plan stratégique complet de conservation de l'énergie. Ce plan d'ensemble montrerait clairement à tous les intervenants les efforts et l'engagement du conseil scolaire en ce qui a trait à cette importante question. Le plan pourrait indiquer les stratégies précises et les mesures qui en découlent, les échéanciers ainsi que les résultats mesurables. Il pourrait également servir de fondement aux rapports annuels tout en étant directement lié aux orientations stratégiques actuelles du conseil scolaire.

## Économies d'énergie

La direction recueille et analyse les données sur les coûts de l'énergie dans chaque école et compare régulièrement les statistiques sur les coûts de l'énergie au pied carré d'un établissement à l'autre. Le conseil travaille également en étroite collaboration et de façon continue avec son consultant pour surveiller les schémas anormaux de consommation énergétique (c.-à-d. les augmentations accrues de l'utilisation de l'eau et de l'énergie d'une école particulière). Cela permet à la direction de prendre des mesures correctives. Le conseil a mis en place une technologie centralisée qui automatise les pratiques énergétiques efficientes. Cela permet au personnel de gérer et de commander à distance l'équipement consommateur d'énergie (c.-à-d. les systèmes de chauffage et de climatisation) dans chaque installation et parfois dans chaque pièce.

#### **Recommandations:**

- Le conseil devrait penser à établir un plan pluriannuel, officiel et exhaustif de gestion de l'énergie tel qu'il est décrit en détail à la section « Plan de gestion de l'énergie » du présent rapport. Ce plan servirait de base à la direction pour la présentation régulière ou annuelle des réalisations. Le conseil possède actuellement tous les éléments d'un plan de gestion de l'énergie et bénéficierait de l'officialisation et de l'amélioration des aspects du plan liés aux communications.
- Le conseil devrait penser à établir un plan pluriannuel, officiel et exhaustif de gestion de l'énergie tel qu'il est décrit en détail ci-dessus à la section « Plan de gestion de l'énergie ». Ce plan servirait de base à la direction pour la présentation régulière ou annuelle des réalisations. Le conseil possède actuellement tous les éléments d'un plan de gestion de l'énergie et bénéficierait de l'officialisation et de l'amélioration des aspects du plan liés aux communications.

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

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

Pratiques exemplaires liées à la santé et à la sécurité	Preuve de l'adoption?
La mise à jour de plans et de politiques de santé et de sécurité garantit la conformité aux exigences prescrites par la loi en matière de santé et de sécurité.	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 ( <i>cf.</i> NPP 144) sont mises en place dans chaque école.	Oui
Les normes de qualité de l'eau et de l'air sont surveillées et les problèmes sont signalés pour que des mesures correctives soient prises.	Oui

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

Le Service de santé et de sécurité du conseil scolaire relève du surintendant adjoint des ressources humaines. Le conseil a revu sa politique de santé et de sécurité au travail en 2006.

Le conseil scolaire a créé un comité de santé et de sécurité, qui a préparé un plan de sécurité approuvé par les conseillers et les conseillères scolaires et adopté par chaque école du district. Le comité de santé et de sécurité se réunit régulièrement et fait participer la collectivité et les autres intervenants par divers moyens, dont la publication de l'ordre du jour et du procès-verbal des réunions et la production de rapports sur les questions de santé et de sécurité dans les bulletins d'information du district scolaire.

Les superviseurs des écoles sont chargés de la mise en œuvre du plan de sécurité approuvé par le conseil scolaire. Un plan d'intervention en cas d'urgence est élaboré et révisé annuellement à l'automne et les résultats sont conservés en dossier dans les bureaux du conseil. Le conseil collabore de façon ponctuelle avec les conseils scolaires coïncidents pour élaborer ses plans de santé et de sécurité.

Le conseil fait le suivi des incidents au moyen d'un registre qui indique l'heure, l'emplacement et la nature de tous les incidents qui ont lieu sur le territoire du conseil, ainsi que la façon de les résoudre.

## 5.5 Plans, politiques et méthodes en matière d'immobilisations

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

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

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

## Élaboration de plans d'immobilisations annuels et pluriannuels

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

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

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

## Élaboration de plans d'immobilisations annuels et pluriannuels

Le conseil scolaire a préparé son plan d'immobilisations décennal et l'a soumis au ministère par l'entremise du site Web du ministère sur le Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS). Ce plan fait état des besoins du conseil scolaire en matière d'immobilisations et de réfection des installations au cours des 10 prochaines années. Il inclut à la fois les projets qui font l'objet d'un financement déterminé et ceux pour lesquels la source de financement demeure inconnue. Le ministère demande ces données afin d'être en mesure de comprendre les besoins potentiels de tous les conseils scolaires au cours de cette période.

Avant la préparation du plan d'immobilisations décennal pour le ministère, le conseil scolaire avait élaboré un plan d'immobilisations pluriannuel intitulé « 2002-2008 Capital Accommodation Plan ». L'administration fournit au conseil scolaire des mises à jour périodiques sur l'état du plan et fait particulièrement le suivi des projets achevés ou en cours et de ceux qui ont été proposés, mais pas encore approuvés. Ces rapports indiquent également le financement disponible et énoncent des recommandations précises en ce qui a trait à la mise en œuvre des projets d'immobilisations. Seuls les projets faisant l'objet d'un financement garanti sont recommandés aux fins d'étude.

Le dernier rapport d'étape examiné, daté du 11 septembre 2006, indique que les fonds provenant de la subvention annuelle pour la réfection des installations et de la subvention pour les nouvelles places sont suffisants. Depuis, un certain nombre de modifications ont été apportées aux hypothèses sous-jacentes, particulièrement en ce

qui concerne les tendances en matière d'effectif du conseil scolaire. Les plus récentes prévisions présentées au conseil démontrent que l'effectif total diminuera d'environ 1 300 ou 6 pour cent pendant la période prévisionnelle allant jusqu'à 2012-2013. Cela a des répercussions sur le financement accordé annuellement en vertu des subventions annuelles pour la réfection des installations et les nouvelles places.

La direction a indiqué qu'elle préparera une mise à jour faisant état des besoins d'immobilisations à court et à long terme du conseil scolaire, du financement connu ou disponible visant à soutenir les besoins actuels reliés au service de la dette et du financement excédentaire restant pour répondre aux nouveaux besoins d'immobilisations.

Il s'agit d'une analyse essentielle que doit effectuer la direction. Le ministère a créé un modèle pour le financement des immobilisations qui aide les conseils scolaires à prévoir le financement de tout coût associé au service d'une dette existante jusqu'à l'échéance de celle-ci, ou le financement qui pourrait être accordé pour les projets en cours. Il facilite également les prévisions concernant le financement disponible qui pourrait être pris en compte relativement à tout nouveau projet d'immobilisations.

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

La surveillance et la planification de la capacité des écoles se font dans le cadre du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS). Le conseil scolaire a affecté un membre du personnel à la mise à jour des données du SIIS. En 2002, le ministère a établi un « indice de l'état des installations » (IEI) comme moyen de mesurer l'état des installations d'un conseil scolaire. Le ministère utilise cet IEI dans le cadre de son évaluation visant à déterminer si une école est dans un état qui rendrait ses coûts de réparation prohibitifs. L'une des écoles du conseil scolaire a été déclarée comme présentant des coûts de réparation prohibitifs. La direction examine les écoles du conseil scolaire afin de déterminer leur état. Ces renseignements sont essentiels pour réévaluer les besoins d'immobilisations futurs du conseil scolaire.

La direction réévalue actuellement ses besoins actuels et futurs en matière d'installations comme nous l'avons mentionné ci-dessus. Le précédent plan décennal préparé pour le ministère a été achevé en 2006 et, comme il a été indiqué, le plan d'immobilisations antérieur du conseil scolaire a été élaboré à un moment où les prévisions concernant l'effectif et les règles de financement étaient différentes. Dans le cadre de sa réévaluation, la direction a effectué de nouvelles prévisions de l'effectif jusqu'à l'année 2012-2013 et a embauché un conseiller externe pour qu'il valide les projections. Un examen de toutes les installations est en cours en vue de déterminer les besoins essentiels du conseil scolaire. Le rapport présenté au conseil doit comprendre un plan des installations tenant compte de la nécessité d'envisager une possible fusion

d'écoles et d'en agrandir ou d'en construire d'autres. Afin de soutenir son plan d'immobilisations, le conseil scolaire a approuvé la politique d'examen des installations destinées aux élèves.

Dans le cadre de l'analyse, la direction évaluera les besoins de réfection des installations. Le conseil utilise actuellement le système ReCAPP comme outil de suivi pour déterminer les besoins importants d'entretien relativement aux projets financés grâce à la subvention pour la réfection des écoles et (ou) aux fonds « Lieux propices à l'apprentissage ». Cette base de données est mise à jour par la direction à mesure que les projets sont menés à terme. La base de données ReCAPP, périodiquement mise à jour, a été créée d'après une étude du ministère sur les installations effectuée en 2002.

#### Recommandation:

 La direction devrait achever la mise à jour complète prévue des engagements actuels en matière d'immobilisations et des besoins futurs. Elle devrait aussi y inclure une évaluation du financement pour voir s'il suffit à assurer les frais du service de la dette ainsi qu'une prévision des sources de financement disponibles pour répondre aux besoins futurs du conseil scolaire en matière d'immobilisations et de réfection des installations.

#### 5.6 Gestion de la construction

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

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

Le tableau suivant résume les pratiques exemplaires en matière de gestion de la construction et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre 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 au minimum les coûts de construction, d'entretien et d'exploitation.	Oui
La direction dispose de politiques et méthodes normalisées pour rationaliser les projets de construction, dont la comparaison avec les coûts de construction et les normes de conception des autres conseils scolaires (y compris les conseils coïncidents).	Oui

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

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

## Pratiques efficientes en matière de conception et de construction des installations

Le conseil scolaire a mené à terme bon nombre de projets d'immobilisations importants au cours des dernières années (huit écoles et des projets de toiture importants). Le conseil s'assure qu'un plan de consultation détaillé est mis en place et sollicite l'avis des intervenants à l'étape de planification des agrandissements importants et (ou) de la construction de nouvelles écoles. Il recueille les commentaires par le biais de groupes de discussion formés d'intervenants et des rapports administratifs qui sont remis régulièrement aux conseillers et aux conseillères scolaires. Comme il arrive rarement que de nouvelles écoles soient construites, le conseil ne conserve pas les plans de conception des écoles, mais se fie plutôt à l'architecte-conseil pour qu'il lui propose des options de conception économique. À l'étape de conception, le conseil compare de façon proactive ses coûts de conception et de construction au pied carré pour s'assurer que les coûts globaux du projet sont raisonnables.

La direction réduit au minimum les dépenses de construction, de rénovation et d'exploitation grâce à des conceptions efficientes et à des pratiques de construction économiques. Le conseil se procure l'expertise nécessaire en engageant des architectes, des ingénieurs et des concepteurs externes.

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

À l'étape de la construction ou de la mise en œuvre, la direction visite souvent le chantier pour superviser l'évolution du projet. Les ordres de modification se font selon les politiques d'approvisionnement approuvées et nécessitent habituellement l'autorisation du conseil scolaire.

La direction a mis en place un processus efficace de surveillance et de contrôle des projets de construction et de leurs coûts. Chaque projet d'immobilisations est approuvé par les conseillers et les conseillères scolaires et des rapports d'étape sont soumis régulièrement.

Le conseil a adopté des politiques et méthodes normalisées concernant l'approvisionnement afin de maîtriser les coûts de réfection et de construction des écoles, qui prévoient le recours à des entrepreneurs généraux et à des sous-traitants préqualifiés, à des pièces et fournitures normalisées et homologuées et à la sollicitation de l'avis d'autres conseils scolaires.

## Mise à jour des fournisseurs de services professionnels agréés

La direction évalue et met à jour périodiquement sa liste d'entrepreneurs, d'architectes et autres professionnels agréés. Tous les entrepreneurs sont préqualifiés et les contrats sont accordés uniquement pour la durée de chaque grand projet d'immobilisations plutôt qu'indéfiniment.

## **Annexes**

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

## Objectifs de l'examen opérationnel

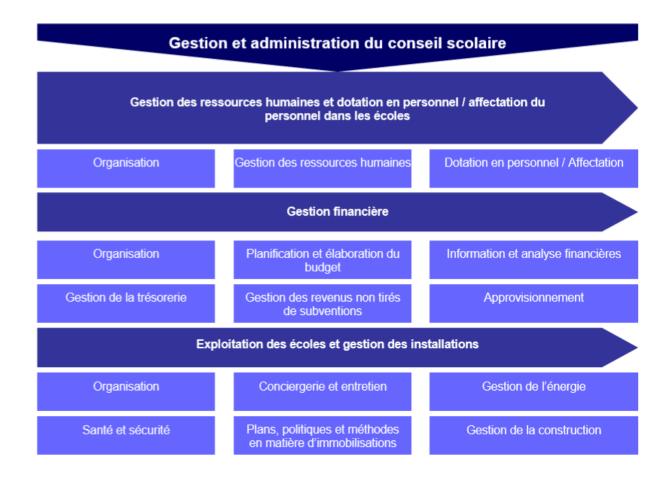
Afin de pouvoir effectuer un examen opérationnel efficace et cohérent, le ministère a collaboré avec des conseillers indépendants pour préparer un guide sectoriel. Ce guide définit des normes uniformes et des pratiques exemplaires devant servir aux examens opérationnels et aux analyses.

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 » par l'ensemble du secteur de l'éducation;
- fournir l'aide et le soutien nécessaires pour que les conseils scolaires soient en bonne santé financière, bien gérés et en mesure d'optimiser l'utilisation des ressources pour appuyer la réussite des élèves;
- fournir au ministère d'importantes données sur les capacités des CSD dont il peut tenir compte dans l'élaboration continue des politiques et des mécanismes de financement.

#### Portée de l'examen opérationnel

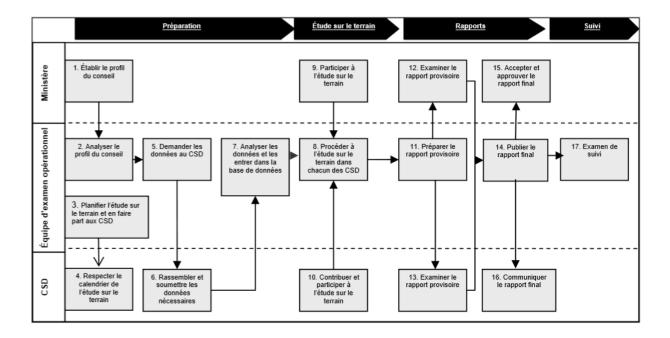
L'Examen opérationnel porte sur les domaines fonctionnels suivants, divisés en processus clés dans le diagramme ci-dessous. Les processus représentent le cycle de vie complet des activités menées par les conseils scolaires dans chacun des domaines fonctionnels. Chaque processus a été examiné en fonction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



## Aperçu de la démarche d'examen opérationnel

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

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



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

## Phase: Planification et analyse initiales

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

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

## Phase: Examen sur le terrain

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

## Phase: Préparer le rapport final

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

## Phase: Examiner le rapport du conseil

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

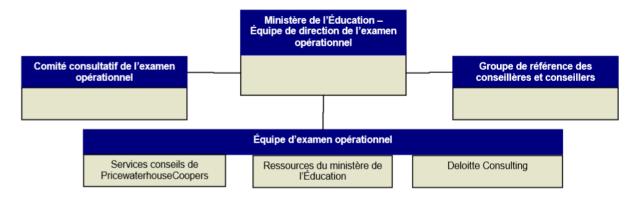
## **Phase: Rapport final**

Activité clé	Description
Publier le rapport final	L'Équipe d'examen incorporera les observations du ministère et du conseil dans la version finale du rapport.
Accepter et approuver le rapport final	Le rapport final sera remis au ministère aux fins d'approbation et de publication.
Communiquer le rapport final	Le ministère remettra le rapport final au conseil scolaire.
Examen de suivi	De six à 12 mois après la présentation du rapport final, l'Équipe d'examen effectuera un examen de suivi pour déterminer dans quelle mesure le conseil scolaire a adopté et mis en œuvre les recommandations.

## L'Équipe d'examen opérationnel

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

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



#### Limites de l'examen

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

## Annexe B : Résumé des recommandations

## Gouvernance et administration du conseil scolaire

N°	Recommandation
1.	Les priorités stratégiques pour 2007-2010 et le plan d'amélioration du conseil pour 2007-2008 comprennent désormais des « objectifs de rendement » pour les domaines visés par chacune des stratégies annuelles. L'administration principale est encouragée à continuer de présenter annuellement des rapports qui comparent les réalisations aux objectifs. Les services responsables de chacun des objectifs de rendement devraient présenter des rapports périodiques à l'administration principale. Cela contribuera à la réalisation des priorités stratégiques de façon mesurable.
2.	Le conseil devrait envisager d'établir un cycle prédéterminé de mise à jour de l'ensemble des politiques et des méthodes connexes. La durée du cycle devrait tenir compte de la nature de la politique en question et l'on devrait confier à un service la responsabilité d'en effectuer la surveillance et le suivi. L'idéal serait que les examens mettent l'accent sur les politiques les plus importantes qui doivent être actualisées. Cette pratique fera en sorte que les principales politiques et méthodes demeurent à jour.
3.	La directrice devrait songer à préparer, en consultation avec les cadres supérieurs, un plan de relève officiel permettant de gérer les départs à la retraite et les démissions au niveau de l'administration principale.

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

N°	Recommandation
4.	Le Service des RH devrait continuer à élaborer des mesures et des cibles de rendement relativement à ses priorités et à ses objectifs annuels et terminer le rapport annuel faisant état des réalisations. Cela aidera le personnel à se concentrer pendant l'année sur les objectifs prévus pour chacune des priorités et servira de base à la préparation des rapports sur les réalisations du Service qui sont remis à la directrice et à l'administration principale.

## Gestion financière

N°	Recommandation
5.	Le Service devrait penser à élargir son plan annuel pour y inclure des mesures précises de rendement et des échéanciers et attribuer des responsabilités relatives aux objectifs et aux priorités. Cela améliorerait la responsabilisation vis-à-vis des résultats. La direction pourrait également envisager d'ajouter des priorités afin d'offrir au conseil administratif une perspective plus large des défis que le Service a relevés. Ce dernier présenterait chaque année au conseil administratif un rapport comparant ses réalisations avec ce qui était prévu dans le plan.
6.	Le personnel des finances devrait penser à présenter des rapports provisoires plus détaillés selon le format suggéré à la section 4.3 du présent rapport. Cela permettrait de mieux comprendre l'information financière concernant les résultats depuis le début de l'année.

N°	Recommandation
7.	La direction et le conseil scolaire devraient envisager d'établir une fonction de vérification interne. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et les coûts annuels estimatifs de chacune d'elles. L'évaluation proactive des besoins et des coûts par la direction constituerait une première étape utile.
8.	La direction et le conseil scolaire devraient créer un comité de vérification. Le conseil devrait envisager de nommer à ce comité au moins deux membres externes qui agiraient à titre de conseillers et favoriseraient la responsabilisation du comité.
9.	La direction devrait continuer de rechercher des possibilités d'achat en commun avec le conseil scolaire coïncident et la municipalité.
10.	Le personnel des finances devrait penser à mettre en œuvre l'utilisation des cartes d'achat par le personnel des écoles approprié. Ces cartes peuvent réduire le nombre de factures des fournisseurs à traiter et se révéler plus efficaces pour les achats locaux. Des méthodes de contrôle appropriées seraient mises en place pour appuyer l'élargissement de l'utilisation des cartes d'achat.
11.	La direction devrait donner suite à son plan de détermination de la faisabilité et des exigences d'améliorer l'interface de son système d'achat en ligne Palmas avec le système financier du conseil scolaire.
12.	Le personnel des finances devrait instaurer le paiement par transfert électronique de fonds (TEF) pour tous les fournisseurs afin d'accroître l'efficacité et de réduire au minimum le risque que les paiements soient altérés avant la compensation bancaire.

## Exploitation des écoles et gestion des installations

N°	Recommandation
13.	Le personnel de la gestion des installations devrait préparer, comme prévu, un plan d'activités annuel complet de gestion des activités et des installations qui expose les objectifs et les priorités du Service. Le plan annuel du Service fournirait des détails, dont les mesures nécessaires, les échéanciers de mise en œuvre, les mesures de rendement et les dispositions relatives à la présentation des rapports annuels. Cela permettrait de tenir le conseil administratif au courant et de montrer dans quelle mesure les activités du Service cadrent avec les priorités stratégiques du conseil scolaire. De plus, ces renseignements seraient utiles pour la préparation du rapport annuel de la directrice.
14.	La direction devrait envisager l'élaboration d'un plan pluriannuel d'entretien et de réfection, d'une durée de trois à cinq ans, mettant en valeur les travaux d'entretien mineurs ainsi que majeurs. Ce plan devrait comprendre le financement accordé pour couvrir les dépenses prévues. Cela permettrait à l'administration principale, au conseil et aux intervenants d'avoir une idée claire des besoins cruciaux du conseil scolaire prévus pour les prochaines années.
15.	Le conseil devrait penser à établir un plan pluriannuel, officiel et exhaustif de gestion de l'énergie tel qu'il est décrit en détail à la section « Plan de gestion de l'énergie » du présent rapport. Ce plan servirait de base à la direction pour la présentation régulière ou annuelle des réalisations. Le conseil possède actuellement tous les éléments d'un plan de gestion de l'énergie et bénéficierait de l'officialisation et de l'amélioration des aspects du plan liés aux communications.
16.	La direction devrait achever la mise à jour complète prévue des engagements actuels en matière d'immobilisations et des besoins futurs. Elle devrait aussi y inclure une évaluation du financement pour voir s'il suffit à assurer les frais du service de la dette ainsi qu'une prévision

N°	Recommandation
	des sources de financement disponibles pour répondre aux besoins futurs du conseil scolaire en matière d'immobilisations et de réfection des installations.