Ministère de l'Éducation

Rapport d'examen opérationnel
Ottawa Catholic District School Board

Juin 2008

Table des matières

Résumé **1**

Introduction 1

Gouvernance et administration du conseil scolaire 2

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

Recommandations : 4

Gestion financière 4

Recommandations : 5

Exploitation des écoles et gestion des installations 6

Recommandation : 6

1. Contexte et aperçu **7**

1.1 Profil et structure du conseil scolaire 7

1.2 Principales priorités du conseil scolaire 8

La réussite des élèves 8

La réussite du personnel 8

L'intendance des ressources 8

1.3 Rendement des élèves 9

1.4 Sommaire financier 10

1.5 Statistiques clés 12

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

Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités 17

Processus décisionnels 18

Structure organisationnelle et responsabilisation 19

Mobilisation des intervenants 19

3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / Affectation du personnel dans les écoles – Conclusions et recommandations **21**

3.1 Organisation des ressources humaines 21

Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités 22

Structure organisationnelle et responsabilisation 23

Surveillance et communication des politiques 23

Recommandation : 23

3.2 Gestion des ressources humaines 24
Processus et programmes de gestion des présences 26
Recrutement de personnel 26
Gestion des relations de travail 27
Processus d'évaluation du rendement des employés 27
Gestion des données sur les ressources humaines et la paie 28
Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire 28
Suivi de la satisfaction du personnel 29
Recommandations : 29
3.3 Dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles 29
Planification et processus annuels de dotation en personnel et d'affectation du personnel dans les écoles 31
Surveillance de l'affectation du personnel et présentation de rapports à cet égard 31
Comparaison des coûts à ceux d'autres conseils et au financement 31
4. Gestion financière – Conclusions et recommandations 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 36
Détermination des risques et des stratégies d'atténuation 37
Information fournie dans le budget annuel 37
4.3 Information et analyse financières 37
Systèmes intégrés d'analyse des écarts et d'information financière 38
Responsabilité des rapports financiers intermédiaires 38
Fonction de vérification interne 39
Comité de vérification 39
Recommandations : 40
4.4 Gestion de la trésorerie 40
Gestion de l'encaisse et des placements 41

4.5 Gestion des revenus non tirés de subventions 42
Politiques de soutien de la gestion des revenus non tirés de subventions 43
Technologie de soutien à l'inscription et à la collecte des revenus 43
Gestion des subventions pour d'autres programmes d'enseignement (APE) 44
4.6 Approvisionnement 44
Politiques et méthodes d'approvisionnement 46
Niveaux hiérarchiques de l'approvisionnement 47
Participation à des consortiums d'achat pour réduire les coûts d'acquisition 48
Politiques et méthodes relatives à l'utilisation des cartes d'achat et des cartes de crédit professionnelles 48
Comptabilité relative à l'intégralité du cycle d'approvisionnement et de paiement 48
Utilisation des transferts électroniques de fonds pour accroître l'efficacité 49
Recommandations : 49
5. Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations 50
5.1 Organisation 50
Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités 51
Structure organisationnelle et responsabilisation 52
Surveillance et communication des politiques 53
5.2 Conciergerie et entretien 54
Le modèle de dotation en personnel appuie les normes d'entretien et de nettoyage établies par le conseil scolaire 55
Élaboration d'un plan d'entretien annuel et pluriannuel 56
Gestion de projet, surveillance et systèmes de soutien 57
Évaluation du modèle de prestation des services du conseil 58
Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien 58
Formation qui favorise le perfectionnement des compétences et la sécurité 58
Recommandation : 58
5.3 Gestion de l'énergie 59
Plan de gestion de l'énergie 60

Suivi de la conservation de l'énergie et présentation de rapports à cet égard 61
5.4 Santé et sécurité 61
Élaboration, surveillance et suivi des politiques et des plans de santé et de sécurité 62
5.5 Plans, politiques et méthodes en matière d'immobilisations 63
Élaboration de plans d'immobilisations annuels et pluriannuels 65
Surveillance et mise à jour continues des données appuyant les plans d'immobilisations 65
5.6 Gestion de la construction 66
Pratiques efficientes en matière de conception et de construction des installations 67
Surveillance de l'avancement des projets de construction et présentation de rapports à cet égard 67
Mise à jour des fournisseurs de services professionnels agréés 67
Annexes 68
Annexe A : Vue d'ensemble de l'examen opérationnel 68
Objectifs de l'examen opérationnel 68
Portée de l'examen opérationnel 68
Aperçu de la démarche d'examen opérationnel 69
L'Équipe d'examen opérationnel 72
Limites de l'examen 73
Annexe B : Résumé des recommandations 74

Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'examen opérationnel de l'Ottawa Catholic District School Board (le « conseil scolaire ») réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel formée de consultants externes de Deloitte Consulting et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'examen opérationnel, qui a commencé le 29 octobre 2007, a duré quatre jours.

Introduction

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

L'Équipe d'examen opérationnel s'est penchée sur le fonctionnement du conseil scolaire dans quatre domaines fonctionnels : la 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. Dans de nombreux cas, les recommandations énoncées dans le présent rapport encouragent le conseil à continuer ou à achever la mise en œuvre des pratiques exemplaires ayant déjà été entreprises par la direction. 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

La structure de gouvernance du conseil scolaire établit les rôles et les responsabilités des conseillères et des conseillers scolaires qui font partie de l'équipe de la haute direction. Elle repose sur le principe que les conseillères et les conseillers scolaires sont responsables de la définition et de la mise à jour des politiques, tandis que l'équipe administrative élabore et met en œuvre des plans et des procédures visant à assurer le respect des politiques du conseil et la réalisation des principales priorités. Afin que les rôles et les responsabilités soient bien compris le conseil a mis en place un processus complet d'orientation destiné à ses membres et aux surintendants.

L'équipe de l'administration principale se compose du directeur de l'éducation, du directeur adjoint de l'éducation et des surintendants responsables des écoles, des programmes d'enseignement et des activités. La fonction première du directeur adjoint de l'éducation est de se concentrer sur la gestion des surintendants responsables du fonctionnement et des programmes. En conséquence, le directeur peut consacrer plus de temps à l'information des conseillères et des conseillers scolaires et des autres intervenants communautaires importants. L'organigramme et les rôles de l'équipe de l'administration principale et des conseillères et des conseillers scolaires sont affichés sur le site Web du conseil scolaire.

Au cours des deux dernières années, le conseil scolaire a ramené ses principes de gestion à trois afin de simplifier la démarche de validation et de priorisation des objectifs et de rationaliser le processus de planification. Les trois principaux objectifs du plan d'amélioration du conseil en 2007-2008 sont :

- la réussite des élèves,
- la réussite du personnel,
- l'intendance des ressources.

La définition de l'orientation stratégique annuelle par le directeur et le directeur adjoint s'est faite en collaboration avec l'administration principale et les conseillères et les conseillers scolaires après de longues consultations auprès des principaux intervenants du conseil scolaire. Ce processus comprenait la participation des directeurs et des directrices d'écoles, du personnel de soutien du système et des services, de la Catholic Parents Association ainsi que des présidents des conseils d'écoles et des conseils d'élèves, un examen complet des résultats des élèves et une recherche continue en matière de planification de l'amélioration des écoles et du système. Le conseil scolaire a publié ses plus récentes orientations stratégiques dans un document intitulé « The Ottawa Catholic School Board Improvement Plan 2007-2008 » (le plan d'amélioration 2007-2008 de l'Ottawa Catholic School Board).

Le conseil scolaire facilite la planification et la préparation des rapports grâce à des outils et à des modèles normalisés de planification pour les écoles et les services. Cette démarche fait en sorte que les initiatives et les priorités sont conformes aux objectifs de réussite des élèves.

Les écoles et les services préparent des plans d'amélioration détaillés en se fondant sur les objectifs du système scolaire. La direction pourrait envisager de préparer une synthèse des objectifs, des stratégies et des indicateurs de succès principaux contenus dans chacun des plans. Elle compléterait le document d'orientation stratégique existant du conseil. Cela permettrait également à la haute direction, au conseil scolaire et à ses intervenants de disposer d'un « plan systémique » complet qui servirait de base aux rapports annuels sur les réalisations.

Le directeur rencontre fréquemment les conseillères et les conseillers scolaires et les intervenants communautaires afin de garder tout le monde informé de l'évolution des activités administratives. La relation de travail entre le directeur, le directeur adjoint et les conseillères et les conseillers scolaires semble être positive. L'étroite relation de travail qui existe entre l'administration principale et les conseillères et les conseillers scolaires contribue à la réalisation des objectifs et des priorités du conseil scolaire.

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

De façon générale, le Service des ressources humaines fait preuve d'un bon niveau d'efficacité opérationnelle en mettant en œuvre de nombreuses pratiques exemplaires :

- Au cours des trois dernières années, une communication proactive et ouverte avec le syndicat et ses membres a réduit le nombre de différends et de griefs officiels.

- Le conseil scolaire a défini des processus officiels d'affectation du personnel. Les affectations prévues sont modulées en fonction des priorités des écoles comme l'amélioration des résultats des élèves dans certains domaines ou le soutien de l'évolution des besoins en matière d'éducation de l'enfance en difficulté.

- Le Service des RH a préparé un plan annuel d'amélioration en fonction des objectifs annuels du conseil scolaire. Ce plan détaillé indique les stratégies à utiliser pour atteindre des objectifs spécifiques, ainsi que les indicateurs de succès, les délais, les responsabilités et les réalisations.

- Tous les employés ont accès en ligne à un système officiel d'évaluation du rendement, ce qui permet au personnel de participer plus efficacement à la gestion du processus.

- L'utilisation des nouvelles technologies a permis d'améliorer l'efficacité du conseil scolaire, des écoles et du personnel enseignant en matière de déploiement de personnel et de conservation des données que requiert le ministère.

- Le conseil scolaire s'est également pourvu d'un système Web pour surveiller et gérer l'assiduité du personnel. Les membres du personnel signalent leur absence par téléphone ou par Internet. Le système effectue un suivi des tendances et envoie un rapport aux superviseurs, ce qui leur permet de promouvoir l'assiduité des employés.

- La direction estime que l'adoption d'un régime d'avantages sociaux réservé au personnel administratif et la mise en place d'un Comité consultatif sur les avantages sociaux ont contribué à améliorer sa capacité de gérer efficacement ses régimes.

Recommandations :

- Les organigrammes du Service des RH devraient être mis à la disposition du public sur le site Web du conseil scolaire.

- Le conseil scolaire a réussi à réduire de beaucoup l'absentéisme dans certaines catégories de personnel de soutien. La direction devrait poursuivre ses efforts pour réduire l'absentéisme des enseignants en intégrant les leçons apprises avec les groupes d'employés non enseignants et en mettant au point des stratégies, des politiques et des méthodes de concert avec l'association des enseignants.

- Le conseil scolaire devrait envisager la possibilité de mener des entrevues de départ confidentielles ainsi que des enquêtes périodiques de satisfaction au sein de tous les groupes de personnel. Cela peut fournir de précieux renseignements à la direction afin d'élaborer des politiques efficaces en matière de RH et de contribuer aux initiatives de perfectionnement personnel.

Gestion financière

Le Service des finances a obtenu des résultats positifs grâce à l'adoption de nombreuses pratiques exemplaires :

- Le personnel possède l'expérience et les titres de compétence adéquats. La formation réciproque permet au Service d'avoir une certaine souplesse pour le recrutement d'employés et la dotation des postes de suppléant au besoin. Cette mobilité au sein du Service appuie en outre les objectifs de carrière et permet de conserver les employés.

- Le processus annuel de budgétisation est transparent, est clairement communiqué et incorpore les observations de tous les principaux intervenants. Le budget final de 2007-2008 a été approuvé très rapidement par le conseil scolaire parce que la direction ainsi que les conseillères et les conseillers scolaires avaient réglé certaines questions (modifications des dépenses et des revenus, priorités de 2007-2008) avant qu'il soit approuvé.

- Exploiter les possibilités de participer à des consortiums d'achat afin de maximiser le rapport qualité-prix. Le conseil scolaire a recours à plusieurs consortiums pour l'achat de services de transport, de gaz naturel, d'électricité, d'ordinateurs, de copieurs, de papier et de cartouches.

- L'utilisation de la technologie afin d'améliorer l'efficacité et la conformité de l'approvisionnement par la réduction de la consommation de papier, l'automatisation des processus (comme l'approbation) et la mise en place de contrôles systémiques visant à établir des seuils de dépenses.

- Le personnel du Service gère la trésorerie de façon proactive afin de réduire le plus possible les liquidités oisives. La direction négocie également avec son banquier afin de réduire au minimum les frais de service et d'obtenir de meilleurs taux d'intérêts.

Recommandations :

- Le Service des finances devrait mettre en œuvre son plan visant à adopter le nouveau modèle et la nouvelle démarche de planification annuelle. Cela assurera la cohérence avec les autres services et l'harmonisation avec les objectifs du système scolaire.

- 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 son mandat ainsi que les coûts annuels estimés 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 devraient penser à augmenter le nombre des membres du comité de vérification pour y inclure des membres externes à titre de conseillers dans les domaines techniques où il y a des lacunes.

- Le personnel des finances devrait mettre en place une méthode de transfert électronique de fonds pour les paiements au plus grand nombre possible de fournisseurs afin d'accroître l'efficacité et réduire le risque que les paiements soient altérés avant la compensation bancaire.

Exploitation des écoles et gestion des installations

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

- Les structures et les mécanismes de responsabilisation appuient le rendement des fonctions d'entretien et d'exploitation.

- La direction a mis en œuvre un plan de gestion énergétique pluriannuel qui comprend de nouvelles mesures et de nouveaux outils afin que le conseil scolaire réalise d'importantes économies. Un exercice complet d'analyse comparative a été mené en 2003-2004 afin d'établir un point de référence pour les améliorations. Comparé à l'année de référence, les coûts éludés se sont élevés à 1 673 427 $ en 2006-2007 et à 3 403 133 $ depuis le début du programme. Le conseil scolaire souligne que cette réussite est le fruit des efforts conjugués de tout le personnel et des élèves. Ce plan est un modèle qui peut être adopté par d'autres conseils scolaires.

- Le conseil scolaire a récemment mis en œuvre une technologie de gestion des bons de travail grâce à un logiciel spécialisé et à des appareils portatifs afin de suivre les activités des employés et de déployer ces derniers plus efficacement.

- Le Service a réduit l'absentéisme d'une partie du personnel de soutien grâce à des rapports d'analyse des tendances qui mettaient en évidence les employés ayant un mauvais dossier d'assiduité et qui favorisaient le perfectionnement professionnel et l'avancement latéral. Outre ces rapports d'exception, la direction récompense les employés affichant la meilleure assiduité par la reconnaissance de leurs pairs et des cadeaux symboliques.

Recommandation :

- Le conseil devrait envisager d'exploiter les données stockées dans son système de bons de travail pour effectuer l'analyse des coûts des activités d'entretien effectuées à l'interne et par les fournisseurs externes. Au fil du temps, cela permettra au conseil d'avoir une idée plus précise de la productivité, de l'efficience et de l'efficacité de l'entretien.

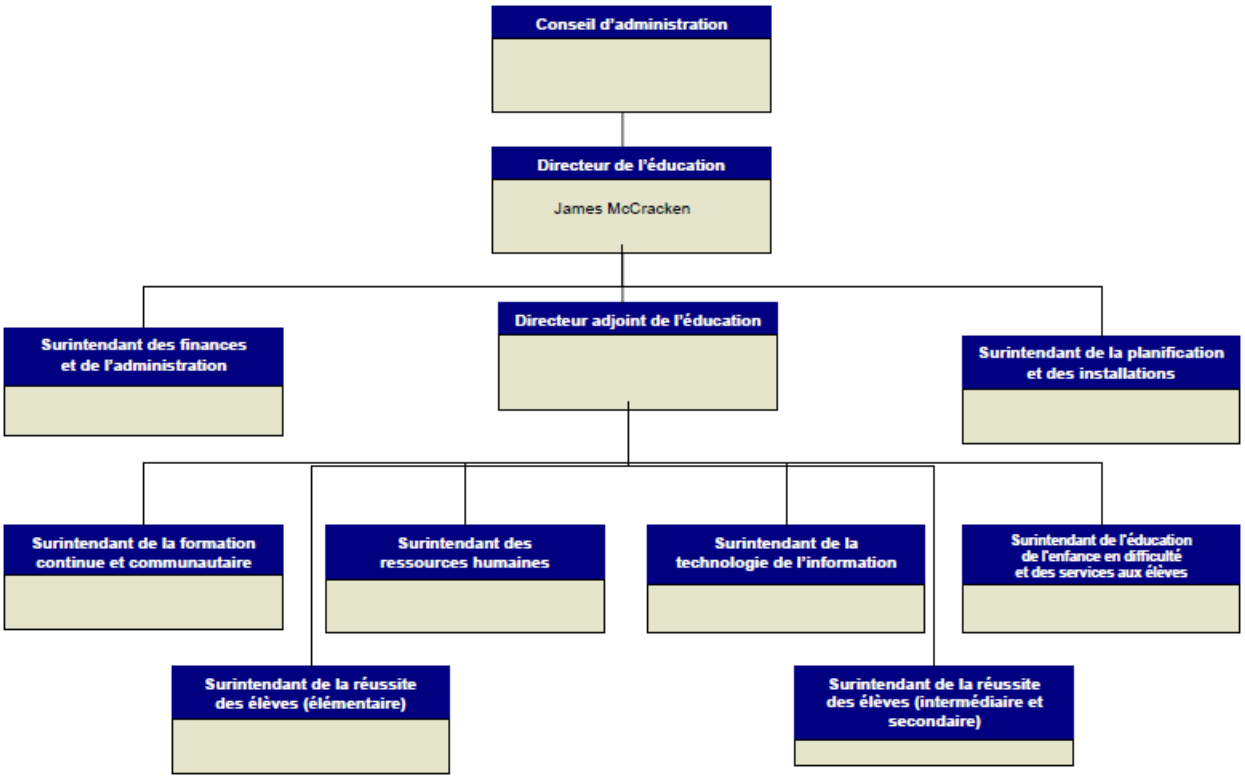
1. Contexte et aperçu

1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le 1er janvier 1998, le regroupement des anciens Roman Catholic School Boards d'Ottawa et de Carleton a permis la constitution de l'Ottawa-Carleton Catholic School Board. Le 27 mars 2007, le conseil a officiellement pris le nom d'Ottawa Catholic School Board (OCSB) afin de souligner son attachement au catholicisme et de tenir compte de la fusion de la ville d'Ottawa. Le conseil gère actuellement près de 81 écoles élémentaires et secondaires qui desservent quelque 38 000 élèves.

Le conseil a enregistré un recul de l'effectif au niveau élémentaire d'environ 2 600 élèves depuis 2002-2003. Par contre, environ 1 000 élèves de plus se sont inscrits au secondaire pendant la même période. Cela est attribuable à différents facteurs démographiques qui devraient se maintenir pendant les cinq prochaines années. La direction a préparé un plan d'immobilisations décennal qu'elle a présenté aux conseillères et aux conseillers scolaires. Ce plan expose en détails la situation des écoles du conseil, leurs prévisions d'effectif respectives et les répercussions potentielles de celles-ci sur le conseil scolaire.

Voici la composition de l'administration principale du conseil scolaire :



1.2 Principales priorités du conseil scolaire

La planification et les priorités du conseil scolaire s'inspirent de l'énoncé de sa mission : « En partenariat avec la maison, la paroisse et la collectivité, le conseil scolaire s'assurera que les enseignements et les valeurs de Jésus-Christ s'intègrent à tous les aspects de la vie scolaire. En fournissant les ressources nécessaires à une éducation catholique de qualité, le conseil favorise l'apprentissage continu visant l'excellence scolaire au sein d'une communauté réconfortante, sûre et dynamique. Tous les gens sont encouragés à se responsabiliser et à devenir des citoyens engagés dans un monde de plus en plus complexe et diversifié. »

Au cours des deux dernières années, le conseil scolaire a réduit à trois ses principes de gestion afin de simplifier la démarche de validation et de priorisation des objectifs et de rationaliser le processus de planification.

Le plan d'amélioration du conseil scolaire pour l'exercice 2007-2008 comprend trois objectifs principaux auxquels se greffent des objectifs spécifiques :

La réussite des élèves

- Développer la personnalité et accueillir la diversité par la promotion des valeurs évangéliques énoncées dans les résultats attendus des diplômés catholiques.
- Améliorer les niveaux de littératie et de numératie.
- Améliorer la réussite des élèves au moyen de cheminements, de transitions et de pratiques inclusives.

La réussite du personnel

- Faire progresser sa foi et vivre les valeurs de l'évangile.
- Mettre en place un modèle de planification de l'apprentissage.
- Créer des communautés d'apprentissage catholique coopératif par le biais de possibilités de perfectionnement professionnel intégrées à l'emploi et fondées sur les résultats.

L'intendance des ressources

- Déployer le personnel de façon à soutenir l'apprentissage professionnel intégré à l'emploi et fondé sur les résultats.
- Diversifier la dotation en personnel pour favoriser l'équité.

- Encourager les initiatives environnementales.
- Participer au budget et au financement des projets spéciaux.

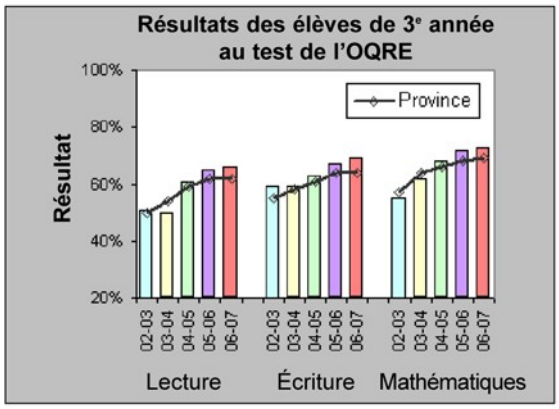
Les détails relatifs à la définition des buts et des objectifs du conseil scolaire se trouvent à la section 2 du présent rapport.

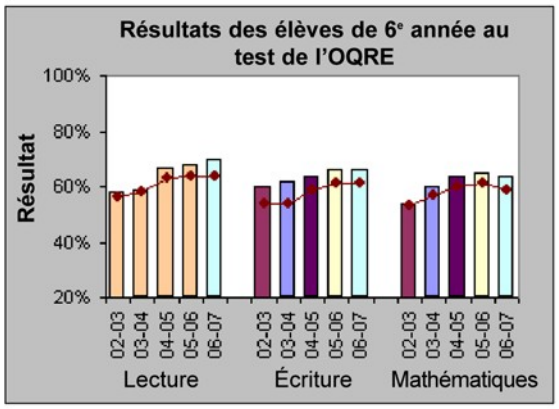
1.3 Rendement des élèves

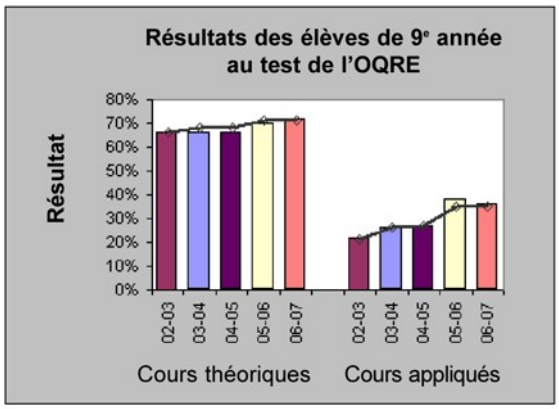
Dans un effort concerté, le conseil a réussi à améliorer les résultats des élèves en précisant les plans d'amélioration et en augmentant le nombre de formateurs en littératie afin d'aider les enseignants à appliquer les nouvelles stratégies d'enseignement. La haute direction estime que ces stratégies ont contribué directement à l'amélioration importante des résultats du conseil aux tests de l'OQRE.

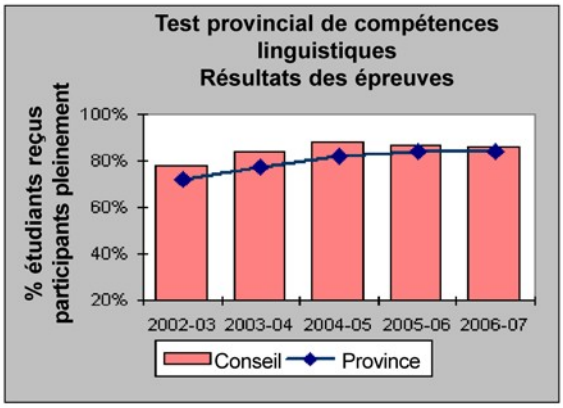
Les données sur le rendement des élèves démontrent que les résultats du conseil sont supérieurs à la moyenne provinciale dans tous les domaines en 2006-2007 et qu'ils ont dépassé tous ceux des trois années précédentes. Le processus annuel de planification et les initiatives mis en place par le conseil, la direction et les écoles ont favorisé les bons résultats des élèves.

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









Le conseil a accru ses efforts au niveau de la maternelle afin d'encourager la participation à son « Supported School Readiness Program » (programme d'aide en matière de maturité scolaire). Ce programme est principalement caractérisé par les visites que des conseillers en développement de l'enfance rendent aux enfants en classe et à domicile.

Parmi les autres initiatives figure le projet ReTELLS, qui a pour objectif le développement du langage oral, le soutien de formateurs en littératie auprès des élèves de 14 écoles élémentaires.

Dans les écoles secondaires, du matériel informatique aidé les élèves à passer le TPCL(Test provincial de compétences linguistiques). Parmi les autres initiatives clés figuraient la planification des transitions, l'intervention en matière de crédits et la récupération des crédits. Cela a permis à 87 p. cent des élèves de 9e année d'obtenir le nombre de crédits nécessaires avant la fin de l'année scolaire, ce qui représente une augmentation de 5 p. cent par rapport aux résultats de l'année précédente.

1.4 Sommaire financier

Le conseil scolaire a déposé un budget équilibré ces trois dernières années sans réduire la réserve pour fonds de caisse. Le solde de la réserve pour fonds de caisse est passé d'environ 3,5 millions de dollars à la fin de l'exercice 2004-2005 à un total prévu

d'environ 6,9 millions de dollars fin 2007-2008. Les dépenses actuelles du conseil pour l'éducation de l'enfance en difficulté dépassent l'allocation d'environ 7 millions de dollars, un écart qui n'a pas cessé de croître au cours des dernières années. Le conseil a dû effectuer des redressements dans certains autres postes de dépenses afin de maintenir l'allocation prioritaire aux programmes et aux services fournis aux élèves.

Le conseil scolaire prépare son budget annuel de façon prudente. Chaque année, l'ensemble des nouveaux projets ou des initiatives en cours fait l'objet d'un nouvel examen et d'une justification par un processus de budgétisation à base zéro. Le conseil réussit notamment à maintenir l'équilibre budgétaire en examinant en détail les dépenses de l'exercice précédent et en préparant un budget préliminaire détaillé. Les rapports démontrent que le conseil fait des efforts pour s'assurer que l'utilisation des fonds internes est restreinte et que tout surplus de fonctionnement imprévu est affecté aux réserves pour fonds de caisse. Cela appuie les enjeux émergents du conseil tant sur le plan du fonctionnement que des programmes.

Le conseil scolaire a réalisé quelques projets d'immobilisations importants au cours des années passées. Ces projets sont envisagés en fonction des besoins essentiels du système et de la capacité du conseil à financer intégralement tous ses engagements. Les engagements d'emprunt liés à ces projets d'immobilisations ont été financés grâce à des réserves de capitaux et aux fonds du ministère. Il semble que les engagements d'emprunt du conseil continueront d'être financés par des subventions d'immobilisations du ministère. Tout nouvel engagement doit être étudié en fonction du projet et requérir l'approbation du ministère.

Données financières - résumé

Revenus :	**États financiers 2005-2006**	**États financiers 2006-2007**	**Prévisions révisées 2007-2008**
Subventions réglementaires	227 086 745 $	238 183 253 $	253 925 613 $
Impôt local	106 893 680 $	107 898 846 $	109 590 000 $
Revenus du conseil	6 336 024 $	5 857 866 $	4 544 299 $
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	6 625 848 $	7 715 953 $	3 598 228 $
Total des revenus (Annexe 9)	**346 942 297 $**	**359 655 918 $**	**371 658 140 $**

Summary Financial Data (Dépenses)

Dépenses	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007-2008
Dépenses de fonctionnement	325 959 490 $	337 187 474 $	350 225 824 $
Dépenses d'immobilisations – Avant virements des réserves	19 862 605 $	20 517 562 $	20 545 751 $
Virements de la réserve	1 120 202 $	1 950 882 $	886 565 $
Total des dépenses	**346 942 297 $**	**359 655 918 $**	**371 658 140 $**
Excédent (déficit)			

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire 2008 (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	4 453 893 $	6 143 383 $	6 943 383 $
Réserve NECTAR	454 917 $	639 600 $	710 550 $
Réserve CEFOC	78 253 $	154 962 $	170 577 $
Réserve d'emprunt pour installations destinées aux élèves	7 733 881 $	3 293 873 $	3 293 873 $
Total des fonds de réserve (Annexe 5)	**12 720 944 $**	**10 231 818 $**	**11 118 383 $**
Réserve pour produits d'aliénation – Écoles	9 996 488 $	924 818 $	924 818 $
Réserve pour produits d'aliénation – Autre	248 361 $	250 040 $	250 040 $
Réserve pour redevances d'aménagement scolaires	3 504 361 $	5 086 187 $	3 156 524 $
Réserve pour écoles éloignées	68 414 $	0 $	0 $
Total des revenus reportés (Annexe 5.1)	**13 817 624 $**	**6 261 045 $**	**4 331 382 $**
Total des réserves et des revenus reportés du conseil	**26 538 568 $**	**16 492 863 $**	**15 449 765 $**

1.5 Statistiques clés

Le tableau qui suit présente les principales statistiques du conseil scolaire. On remarque que le nombre d'élèves par classe primaire se rapproche de plus en plus des exigences du ministère et que l'effectif a tendance à diminuer dans une grande zone géographique. Ces statistiques mettent en évidence l'environnement d'exploitation répandu mais difficile avec lequel le conseil doit composer.

Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres reels 2002-2003	Prévisions révisées 2007-2008
EQM de l'école de jour – élémentaire	26 463	23 826
EQM de l'école de jour – secondaire	12 657	14 204
Effectif total de l'école de jour	**39 120**	**18 030**

Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-04	2007-08
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	28%	89%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	60%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	26,1	24,8
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	37%	100%
Pourc. de classes à années multiples	10%	19%

Personnel

Personnel	2003-04	2007-08
Enseignants et enseignantes	2 282	2 385
Aides-enseignants et aides-enseignantes	315	433
Autres personnes-ressources pour les élèves	177	229
Personnel administratif	132	134
Personnel de bureau	164	177
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	299	340
Autre personnel hors classe	109	115
Total du personnel	**3 478**	**3 813**
Rapport élèves-enseignant	**1:17**	**1:16**
Personnel EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)[1]	**88,9**	**100,3**
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	**83,0%**	**84,6%**

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

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	30 930 308 $	45 816 391 $
Subvention pour l’éducation de l’enfance en difficulté	29 479 815 $	38 776 931 $
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	**1 450 493 $**	**7 039 460 $**

Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-04	2007-08
Capacité totale (places)	38 698	40 828
Utilisation de la capacité101	101%	93%
Nombre d'écoles	89	94
Superficie du conseil (km²)	**2 760**	**2 760**
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires	**10**	**10**

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

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

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

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

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

Le modèle de gouvernance doit préciser la division des tâches entre les conseillères et les conseillers scolaires et le directeur de l'éducation. Le modèle de gouvernance doit en outre faciliter et appuyer la réalisation des objectifs et priorités du conseil, notamment des stratégies visant la réussite des élèves et l’efficacité opérationnelle de la direction et du personnel.

Le tableau suivant résume les pratiques exemplaires en matière de gouvernance et d'administration du conseil scolaire et fait état des cas où les données indiquent que la

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

Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

Pratiques exemplaires – Gouvernance et administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillères et les conseillers scolaires formulent tous les ans des objectifs et des priorités et reçoivent des rapports périodiques et annuels indiquant les réalisations par rapport à ceux-ci.	Oui
La directrice 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 conseillères et les conseillers scolaires et communiquent les résultats à ces derniers et aux intervenants.	Oui

Processus décisionnels

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

Structure organisationnelle et responsabilisation

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

Mobilisation des intervenants

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

Pratiques exemplaires – Gouvernance et administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
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 directeur collabore avec les membres de l'administration principale et les conseillères et les conseillers scolaires dans le cadre de consultations poussées avec les principaux intervenants du conseil scolaire pour établir les buts et les objectifs stratégiques. Le conseil scolaire élabore ensuite son plan annuel en s'inspirant des orientations de son énoncé de mission, des principes directeurs, des commentaires des directeurs et des directrices d'écoles, du personnel de soutien du service et du système et des recherches sur la planification de l'amélioration des écoles et du système. Le plan d'amélioration annuel 2007-2008 du conseil scolaire est affiché sur son site Web. Les trois objectifs du système scolaire sont : la réussite des élèves, la réussite du personnel et l'intendance des ressources.

Le processus annuel de définition des objectifs du conseil scolaire débute au niveau des écoles. Des modèles de planification de l'amélioration sont distribués aux directeurs et aux directrices d'école afin de s'assurer que les priorités et les initiatives concordent avec les objectifs de rendement des élèves et les trois principes directeurs, les élèves étant au cœur de la démarche. Le processus de planification tient compte des commentaires de tous les services de l'école ainsi que des intervenants communautaires tels que la Catholic Parents Association. Une journée de réflexion annuelle pour les directeurs et les directrices de toutes les écoles et leurs adjoints permet de partager les pratiques exemplaires et de définir des buts et des objectifs.

Le plan d'amélioration des écoles de 2007-2008 que doivent remplir tous les établissements comprend quatre objectifs distincts visant la réussite des élèves, appuyés par un thème catholique ou une valeur évangélique spécifique. Le document comprend des objectifs de rendement, des stratégies, des indicateurs de réussite, des échéances et les responsabilités de chacun.

L'administration principale est aussi responsable de la définition et de la priorisation des objectifs d'amélioration des services. Le modèle utilisé pour les écoles est et devrait être employé pour les services centraux afin d'assurer le respect des objectifs du conseil et de définir clairement les responsabilités. Les indicateurs de rendement sont notés afin de s'assurer que les résultats sont mesurables.

Les surintendants et l'administration principale informent le conseil scolaire des progrès réalisés par rapport aux objectifs annuels au cours de discussions et de présentations

périodiques. Les surintendants et l'administration principale doivent rendre au comité exécutif des comptes sur le rendement par rapport aux objectifs, ce qui facilite la préparation du rapport annuel du directeur.

Bien que ce processus de planification et de rapports semble efficace, l'adoption du modèle standard de plan d'amélioration utilisé au niveau des écoles et des services pourrait être bénéfique pour le conseil. Il fournirait un sommaire global des principales initiatives et favoriserait la consolidation du cadre de préparation des rapports.

Processus décisionnels

Les réunions des conseillères et des conseillers scolaires ont lieu deux fois par mois; les questions qui nécessitent une décision du conseil sont officiellement présentées aux conseillères et aux conseillers scolaires et à la direction. Le président, le vice-président, le directeur et le directeur adjoint se rencontrent avant la réunion du conseil pour examiner et approuver l'ordre du jour avant qu'il ne soit distribué et que les points y figurant soient officiellement déposés pour être examinés. L'ordre du jour de toutes les réunions des conseillères et des conseillers comprennent un aspect de la prestation des programmes et de la réussite des élèves.

Dans certains cas, comme les questions complexes de transports et de biensimmobiliers, une séance officieuse de compte rendu est tenue pour s'assurer que le conseil scolaire et la direction sont bien informés avant qu'un point figurant à l'ordre du jour ne soit déposé officiellement ou fasse l'objet d'une discussion publique. Cela favorise la rationalisation du processus décisionnel officiel.

Les directeurs et les directrices d'école, les membres de la collectivité et ceux des syndicats sont parfois invités à participer à certains aspects du processus d'examen non officiel. Cet examen préliminaire permet de s'assurer que toutes les parties sont bien informées et qu'il n'y a pas de surprise.Cette démarche permet aussi de faire en sorte que les réunions du conseil scolaire se déroulent efficacement et que l'ordre du jour couvre toutes les priorités du conseil.

Les politiques sont officiellement élaborées et présentées au conseil scolaire par l'entremise d'un comité sur les politiques. Le conseil scolaire n'a pas de cycle officiel de révision des politiques. La révision ou l'introduction d'une nouvelle politique peut être décidée par le conseil scolaire, les comités du conseil ou l'administration principale. Les politiques n'entrent pas en vigueur tant qu'une proposition officiellement approuvée par le conseil n'a pas été adoptée en assemblée publique. Un avis relatif à toutes les politiques nouvelles ou révisées est communiqué aux médias, aux écoles et aux représentants des conseils d'école immédiatement après la réunion du conseil scolaire. Les mises à jour des notes concernant les politiques sont ensuite envoyées par le directeur de l'éducation ou le délégué à tous les détenteurs d'un manuel des politiques

et méthodes. Les politiques et les méthodes administratives connexes sont affichées sur le site Web du conseil scolaire.

Structure organisationnelle et responsabilisation

Le conseil scolaire a créé une structure organisationnelle efficace. Elle appuie la nécessité pour le système scolaire de mettre en œuvre les plans annuels d'amélioration de la réussite des élèves, de la réussite du personnel et de l'intendance des ressources. Cela permet d'informer les principaux intervenants des réalisations.

Le conseil scolaire a défini le rôle de directeur adjoint de l'éducation dont la fonction première est de gérer les activités du conseil et plus particulièrement la gestion quotidienne de la plupart des surintendants. Le surintendant des finances et de l'administration et le surintendant de la planification et des installations sont les seuls surintendants qui relèvent directement du directeur de l'éducation. De cette façon, le directeur peut consacrer plus de temps à informer les conseillères et les conseillers scolaires ainsi que les autres principaux intervenants communautaires des questions relatives au conseil. Ce dernier estime que cette structure organisationnelle a renforcé la relation entre l'administration principale et les conseillères et les conseillers scolaires.

Tous les conseillers et conseillères scolaires ainsi que les nouveaux membres de la direction participent à un processus d'orientation obligatoire très bien structuré afin de s'assurer que leurs rôles et responsabilités sont bien compris.

Pour répondre au besoin croissant de recourir aux technologies de l'information (TI), le poste de surintendant des TI a été créé. Cela a contribué à accroître la sensibilisation et la collaboration sur le plan de l'automatisation des processus et des gains d'efficacité dans l'ensemble des services du conseil. La direction pense que la structure organisationnelle a contribué à renforcer la relation entre l'administration principale et les conseillères et les conseillers scolaires.

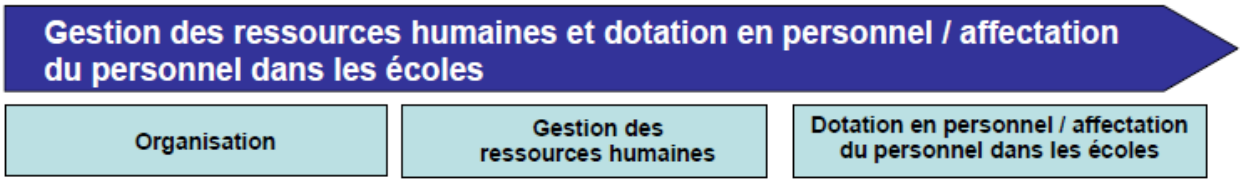
Mobilisation des intervenants

Le conseil scolaire a démontré qu'il s'acquitte de ses responsabilités de façon constante, ouverte et transparente, tant directement que par l'entremise de ses comités. Diverses méthodes de communication (courriels, affichage sur le site Web et diverses réunions des comités du conseil scolaire) sont essentielles pour assurer la mobilisation des principaux intervenants. La direction encourage une communication fréquente et transparente entre ces derniers, y compris les syndicats, les conseillères et les conseillers scolaires et des groupes spéciaux de parents comme la Catholic Parents Association.

Des membres de l'administration principale participent de façon active à plusieurs comités du domaine l'éducation, aussi bien dans la communauté catholique que par

l'entremise de diverses associations provinciales et de groupes de travail du ministère de l'Éducation.

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



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

Voici un résumé de notre 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 des ressources humaines

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 ressources humaines et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été

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

Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

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

Structure organisationnelle et responsabilisation

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

Surveillance et communication des politiques

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

Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

Le Service des ressources humaines a élaboré un plan d'amélioration détaillé 20072008 en s'inspirant du modèle de plan d'amélioration des écoles. Il comprend plusieurs objectifs de rendement qui s'harmonisent très clairement avec ceux du système scolaire. Le plan précise des stratégies, des indicateurs de réussite, les délais et les responsabilités spécifiques. La direction du Service a préparé ce plan après avoir consulté son personnel et les cadres supérieurs du conseil. Le plan fournit au personnel des RH une définition claire des principales priorités du Service pour l'année et permet à l'administration principale de bien comprendre ces dernières. L'achèvement et le résumé des réalisations du Service des RH devraient aider l'administration principale à préparer un rapport complet sur les réalisations du système en 2007-2008.

Structure organisationnelle et responsabilisation

Le Service des RH a embauché du personnel afin de répondre aux besoins croissants du conseil en matière de RH, surtout dans les secteurs des relations de travail et des échelles salariales, à l'égard desquels des projets ont été lancés peu après la fusion.

L'ancienneté du personnel des RH a permis au conseil de former plus facilement les employés à d'autres fonctions ne faisant pas partie de leurs responsabilités principales. La petite taille du Service permet aux membres du personnel de communiquer directement entre eux concernant l'incidence de leurs activités sur les bons résultats.

Ainsi, le personnel est informé de la situation d'ensemble. Tous les employés comprennent les répercussions de leur apport qui est orienté sur le travail d'équipe. Cela leur permet également de s'adapter aux changements qui favorisent l'efficacité, la réussite des élèves et une meilleure intendance des ressources.

Les membres du personnel du Service des RH possèdent l'expérience ou les titres appropriés. Ils participent régulièrement à des conférences et à des comités provinciaux dans le domaine des RH qui traitent des questions de gestion des ressources humaines.

Surveillance et communication des politiques

Le conseil scolaire organise des séances obligatoires de formation et de sensibilisation destinées au personnel du Service des RH concerné. Ces séances permettent de s'assurer que les politiques de RH sont pertinentes et répondent aux besoins du conseil. Le Service des RH permet aux surintendants de sélectionner les sujets de formation en fonction des questions prioritaires de leurs services respectifs. L'ordre du jour reste ouvert afin que les employés puissent suggérer des sujets de discussion concernant les politiques. Comme les autres services, les RH soumettent toutes les recommandations de politique au comité permanent du conseil qui peut les déposer officiellement afin qu'elles soient examinées et adoptées par le conseil. Cette année, plusieurs politiques de RH doivent être examinées et modifiées par le Service afin de s'assurer qu'elles sont à jour.

Recommandation :

- Les organigrammes du Service des RH devraient être mis à la disposition du public sur le site Web du conseil scolaire.

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

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

Processus et programmes de gestion des présences

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

Relations de travail

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

Recrutement de personnel

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

Gestion des données sur les ressources humaines et la paie

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

Processus d'évaluation du rendement des employés

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

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

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

Suivi de la satisfaction du personnel

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

Processus et programmes de gestion des présences

Le conseil scolaire a réussi à réduire l'absentéisme du personnel non enseignant grâce à la collaboration du Service des RH et des autres services et par l'utilisation des technologies et des pratiques exemplaires. Il a mis en œuvre diverses mesures afin d'améliorer l'assiduité du personnel non enseignant. Par exemple, le conseil récompense officiellement, chaque année, les membres du personnel les moins souvent absents par des cadeaux symboliques.

Le conseil s'est également pourvu d'un système en ligne pour surveiller et gérer l'assiduité du personnel. Les employés peuvent signaler leur absence par téléphone ou grâce à des applications Web qui suivent les tendances et envoient des rapports aux superviseurs afin que ceux-ci puissent repérer les problèmes d'absentéisme.

Alors que ces pratiques exemplaires ont permis de beaucoup réduire l'absentéisme du personnel non enseignant, celui des enseignants et le coût résultant des remplaçants n'ont pas diminué de la même façon. La direction admet qu'il est nécessaire d'agir pour régler la question et les coûts qu'elle entraîne et reconnaît le manque de stratégie de gestion officielle de l'absentéisme afin de soutenir ce groupe de personnel.

Le conseil a récemment envisagé, pour commencer, de mettre en place le même logiciel de suivi que celui qui était utilisé pour gérer les présences des employés non enseignants. Par ailleurs, le conseil met actuellement en œuvre une nouvelle application Web qui rendra plus efficace la gestion et le suivi des enseignants remplaçants (feuilles de temps, salaire, dotation, etc.).

Recrutement de personnel

Les politiques et les méthodes de recrutement et d'affectation du personnel du conseil scolaire sont officiellement consignées dans diverses conventions collectives. Les pratiques de recrutement sont examinées chaque année et concordent avec la planification du personnel en vue d'appuyer le rendement des élèves. Les besoins de recrutement de personnel enseignant supplémentaire sont fonction d'un certain nombre de facteurs, dont une évolution marquée de l'effectif, des départs à la retraite et des démissions, les exigences en matière d'effectif des classes et les enseignants en trop.

Les besoins en personnel enseignant et de soutien sont déterminés par une évaluation des besoins des écoles qui tient compte des objectifs de réussite des élèves. Le processus de recrutement et de dotation en personnel est un facteur déterminant des résultats du conseil au chapitre de la réussite des élèves, qui a considérablement augmenté ces trois dernières années.

Le personnel est recruté par le biais de l'affichage d'offres d'emploi sur Internet, de la publication d'annonces dans les journaux et des salons de l'emploi.

Tout le personnel enseignant et non enseignant nouvellement recruté reçoit une trousse comprenant les politiques et les méthodes. Tous les nouveaux employés bénéficient d'un programme de mentorat et de perfectionnement professionnel, dont le Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNPE).

Gestion des relations de travail

Le conseil scolaire entretient de bonnes relations avec ses syndicats et ses employés en gérant les conflits de travail de façon proactive et transparente. En cas de problème, la direction en discute avec les personnes concernées et envoie une lettre ouverte au syndicat pour lui faire part du problème. Cela a pour effet d'attirer l'attention sur la question avant d'entreprendre toute action officielle et de permettre aux parties de se consulter pour trouver une solution.

Processus d'évaluation du rendement des employés

Le Service des RH est chargé de l'application des politiques du conseil en matière d'évaluation du rendement du personnel.Il planifie et consigne les évaluations du personnel (enseignant ou non) grâce à une application informatique personnalisée en ligne. Cela rend le processus plus accessible, plus pratique et plus économique. Les évaluations prévues des enseignants sont préparées automatiquement chaque année pour les directeurs et des directrices d'école.

Le Service des RH a mis en place un vaste plan officiel de relève pour tous les types de postes, y compris les surintendants, les directeurs et les directrices d'école et leurs adjoints et le personnel de soutien. Le conseil a mis en place un « Programme de préparation au leadership » qui énonce les grandes lignes de la formation et du perfectionnement professionnel afin de soutenir le plan général de relève du conseil. Tous les membres du personnel non enseignant définissent des plans de carrière sur trois ans et les passent en revue avec leurs superviseurs.

Par exemple, le conseil scolaire a mis en place un programme de mentorat destiné aux directeurs adjoints et aux directrices adjointes d'école qui souhaitent devenir directeur ou directrice. Le programme mentor et fournit une charge de travail allégée à l'adjoint ou à l'adjointe afin que celui-ci ou celle-ci prenne pleinement connaissance des

responsabilités et de la fonction d'un directeur ou d'une directrice en participant à différentes réunions.

Gestion des données sur les ressources humaines et la paie

Il existe une séparation nette entre les tâches de maintien des données relatives aux ressources humaines et à la paie. Cela est rendu possible par une attribution discrète des rôles et des responsabilités à des employés différents, dont le respect est assuré par la sécurité des systèmes informatiques.

Le Service des RH modifie, dans son système, les renseignements concernant les qualifications et l'expérience d'un enseignant lorsque des changements se produisent, de façon que l'information relative à la rémunération nécessaire au système de la paie soit précise. Les données relatives à l'expérience des enseignants sont mises à jour chaque année et les titres de compétences sont modifiés dès que les documents nécessaires sont affichés sur le site Web de l’Ordre des enseignantes et des enseignants de l’Ontario. Le Service des RH doit aussi veiller à ce que l'information relative aux qualifications et à l'expérience contenue dans le système des RH du conseil soit accessible au Service des finances afin qu'il dispose des fonds nécessaires au paiement des salaires des enseignants.

Le Service des RH a récemment achevé un processus d'échelonnement des salaires de tous les membres du personnel syndiqué ou non afin d'assurer l'équité salariale au sein de l'organisme. Cette réalisation s'inscrit dans le mandat du conseil qui consiste à traiter les employés de façon juste et équitable.

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Le conseil a instauré un régime d'avantages sociaux réservé au personnel administratif et créé un comité consultatif sur les avantages sociaux. Le conseil est d'avis que ce modèle et la participation du comité ont permis de freiner l'augmentation annuelle des coûts tout en soutenant de façon adéquate les employés. À l'heure actuelle, le régime est géré par un courtier spécialisé en assurance des clients du secteur public de la région.

Le comité consultatif sur les avantages sociaux est constitué d'un représentant de chaque groupe d'employés, du président de la société d'administration des avantages sociaux, de l'administrateur des congés et du surintendant des RH. Ce comité discute des améliorations proposées, de la tarification selon les résultats et de tout autre sujet lié au régime d'avantages sociaux. Ainsi, par l'entremise des membres de ce comité, le personnel a été sensibilisé au fait que le conseil s'autofinance et qu'il doit maîtriser ses coûts afin de contenir les taux des garanties étant donné que tous les employés sont parties prenantes du régime.

Ces initiatives ont entraîné une augmentation annuelle moyenne modérée de 3 p. cent des taux de primes au cours des cinq dernières années.

Suivi de la satisfaction du personnel

Le conseil scolaire mène des enquêtes confidentielles sur la satisfaction des employés pendant les séances de formations et les événements de groupe afin d'améliorer les futurs programmes de perfectionnement professionnel du personnel enseignant et non enseignant. Le conseil ne fait passer aucune entrevue de départ et ne mène aucune enquête sur la satisfaction du personnel portant sur des questions générales ayant une incidence sur l'emploi. Ces pratiques pourraient apporter de précieux renseignement à la direction relativement au perfectionnement des RH ou aux politiques qui influent sur les relations avec les employés.

Recommandations :

- Le conseil scolaire a réussi à réduire de beaucoup l'absentéisme dans certaines catégories de personnel de soutien. La direction devrait poursuivre ses efforts pour réduire l'absentéisme des enseignants en intégrant les leçons apprises avec les groupes d'employés non enseignants et en mettant au point des stratégies, des politiques et des méthodes de concert avec l'association des enseignants.

- Le conseil scolaire devrait envisager la possibilité de mener des entrevues de départ confidentielles ainsi que des enquêtes périodiques de satisfaction au sein de tous les groupes de personnel. Cela peut fournir de précieux renseignements à la direction afin d'élaborer des politiques efficaces en matière de RH et de contribuer aux initiatives de perfectionnement personnel.

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.	Non

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

Le conseil scolaire a défini des processus officiels d'affectation du personnel. Les affectations sont initialement prévues en fonction de l'effectif ou de la taille de chaque classe. Les affectations prévues sont également modulées en fonction des besoins prioritaires des écoles comme l'amélioration des résultats des élèves dans certains domaines ou l'évolution des besoins en matière d'éducation de l'enfance en difficulté.

Le conseil a recours à plusieurs sources d'information et à du personnel interne affecté à la planification pour déterminer les données relatives à l'effectif. Diverses sources soutiennent la prévision de l'effectif, y compris les données d'analyse démographique menée par le personnel de planification, Statistique Canada et CN Watson. Les prévisions d'effectif du conseil se sont révélées très justes. Les estimations d'effectif aux niveaux primaire et secondaire pour 2007 étaient précises à 99,5 p. cent, ce qui concordait avec les résultats des trois dernières années.

Le conseil a démontré qu'il existe des systèmes et des processus pour surveiller l’affectation réelle du personnel, et présenter des rapports à cet égard, comparativement au plan d'affectation et au budget originaux approuvés (EPT par fonction, service et programme, données réelles par rapport au budget).

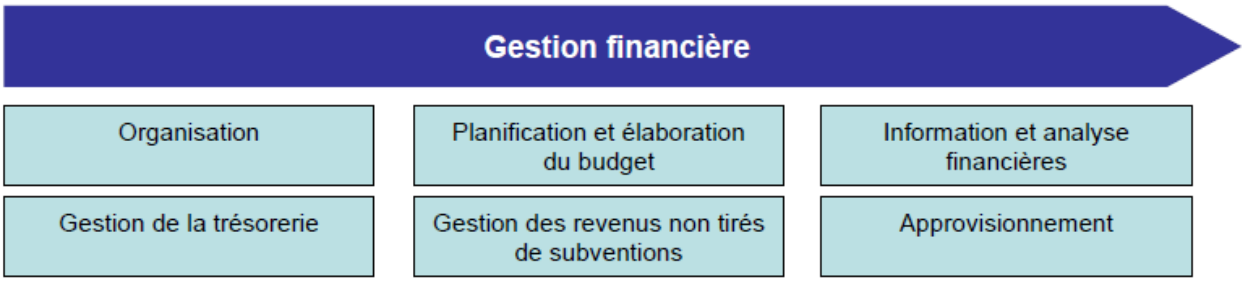
Surveillance de l'affectation du personnel et présentation de rapports à cet égard

Le Service des RH et celui des finances surveillent le plan global d'affectation du personnel et le budget qui ont été approuvés en les comparant à l'affectation réelle. Cette comparaison est effectuée régulièrement en communiquant avec les écoles afin de confirmer la dotation en personnel et par le biais de la comparaison des rapports budgétaires produits par le système et des dépenses réelles. L'affectation du personnel est réalisée et suivie à l'aide d'une feuille de travail qui est mise à jour et précisée définitivement en fonction des variations de l'effectif et de la taille des classes, ce qui se fait normalement en septembre.

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

Le Service des RH achève un plan de détermination des échelles de salaires qui fait partie d'un programme d'équité salariale. Bien que l'examen des salaires compare les rémunérations au sein du conseil à celles du modèle de financement du ministère de l'Éducation, il ne compare pas les salaires du personnel enseignant et non enseignant à ceux versés au sein des conseils coïncidents ou de conseils de même taille. Ces comparaisons peuvent aider la direction à comprendre les variations, aussi bien positives que négatives entre le conseil scolaire et les autres.

4. Gestion financière – Conclusions et recommandations



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

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

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

4.1 Organisation des finances

L'examen de l'organisation 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'étaitpas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

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

Structure organisationnelle et responsabilisation

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

Surveillance et communication des politiques

Pratiques exemplaires liées à l’organisation des finances	Preuve de l'adoption?
La direction surveille le respect des politiques du Service des finances.	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

La gestion budgétaire est l'un des atouts majeurs du conseil qui lui permet d'assurer et de soutenir la réussite des élèves. Le plan annuel du Service est inclus dans le rapport budgétaire annuel du conseil intitulé « Sommaire des initiatives ou des activités ».

Chaque secteur du Service définit le rôle de chaque fonction (p. ex., finances, paie) et précise les principales activités prévues pour chacune d'elle pour l'année 2007-2008.

La gestion financière entend refondre le plan annuel en 2008-2009 à l'aide du nouveau modèle standard intitulé « Plan d'amélioration des écoles » (voir détails à la section Gouvernance et administration du conseil scolaire du présent rapport). Cela fournira une méthode cohérente de présentation des plans annuels des services à l'administration principale tout en facilitant la préparation des rapports sur les réalisations.

Structure organisationnelle et responsabilisation

La structure organisationnelle du Service des finances définit clairement les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte. L'esprit d'équipe et la formation réciproque du personnel permettent au conseil de conserver des ressources suffisantes et d'avoir du personnel de remplacement pendant de courtes périodes, lorsque cela s'avère nécessaire.

Les principaux employés du Service des finances possèdent les titres professionnels appropriés. Six employés de ce service sont des professionnels diplômés en comptabilité. Les employés chargés de la paie possèdent tous des titres professionnels dans ce domaine. Le conseil scolaire offre également une formation spécifique au personnel travaillant dans le secteur financier.

Surveillance et communication des politiques

Le Service documente toutes les politiques de financement et d'approvisionnement et met efficacement à profit les technologies de l'information pour préparer des rapports. Le conseil a démontré qu'il surveillait de façon continue ou fréquente, la conformité à l'aide de rapprochements bancaires et de rapports sur les approvisionnements, les comptes débiteurs et créditeurs et les opérations liées à la paie. Le Service des finances communique les modifications de politiques et de processus par l'entremise des surintendants de chaque fonction ou directement aux directeurs et aux directrices d'école pour les sujets qui les concernent. Il en va de même pour les besoins de conformité aux politiques.

Recommandation :

- Le Service des finances devrait mettre en œuvre son plan visant à adopter le nouveau modèle et la nouvelle démarche de planification annuelle. Cela assurera la cohérence avec les autres services et l'harmonisation avec les objectifs du système scolaire.

4.2 Planification et élaboration du budget

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

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

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

Processus d'établissement annuel du budget

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

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

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

Détermination des risques et des stratégies d'atténuation

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

Processus d'établissement annuel du budget

Le processus d'établissement annuel du budget est transparent, clairement communiqué et incorpore les observations de diverses personnes, y compris l'administration principale, les directrices et les directeurs d'école, les conseillères et les conseillers scolaires et la communauté.

Le processus d'établissement annuel du budget débute en janvier ou en février de chaque année par une présentation aux conseillères et aux conseillers scolaires et à l'administration principale. Cela ouvre la voie à la préparation détaillée du budget du conseil et tous les employés responsables d'un budget se voient communiquer la marche à suivre pour l'établir. Il donne également des indications sur la façon dont les nouvelles initiatives doivent être mises en évidence ainsi que les détails nécessaires pour qu'elles soient prises en compte. Des documents budgétaires comprenant des directives et des échéances sont ensuite distribués aux écoles et aux services.

Les prévisions budgétaires sont préparées au niveau de l'école en collaboration avec le conseil d'école. Les écoles et les services s'assurent que les initiatives et les structures des dépenses précédentes sont validées et priorisées dans le contexte de chaque nouvelle initiative grâce à un processus de budgétisation à base zéro. Les principes stratégiques très importants du conseil servent à valider les initiatives proposées en fonction du financement. Les prévisions budgétaires sont ensuite présentées au directeur de l'éducation.

Une fois les détails du budget approuvés par le directeur, une ébauche de document budgétaire est préparée. L'examen du projet de budget est réalisé par le Comité d'établissement du budget et le comité exécutif. Le Comité d'établissement du budget comprend environ 20 membres de la communauté scolaire parmi lesquels figurent des directeurs et des directrices d'école, des élèves conseillers ainsi que des représentants des conseils d'école, des syndicats et de la communauté. Des commentaires et des recommandations concernant les nouvelles initiatives et d'autres aspects du budget sont recueillis au cours du processus d'examen. Lorsque cela est nécessaire, cet examen est suivi d'une consultation publique et d'une période de commentaires des conseillères et des conseillers scolaires, qui participent pleinement au processus.

Le budget définitif est déposé pour approbation officielle par les conseillères et les conseillers scolaires. L'année dernière, ce processus consultatif a permis aux conseillères et aux conseillers scolaires de se familiariser avec tous les aspects du budget et de l'approuver dans un court délai.

Détermination des risques et des stratégies d'atténuation

Le processus d'établissement du budget à base zéro permet une validation rigoureuse des besoins. Cela favorise la ré-évaluation annuelle des écarts qui peuvent être intégrés au budget de l'année en cours ou aux dépenses imprévues.

Les risques de dépassement des budgets prévus ou approuvés sont atténués par les contrôles que prévoit en matière d'approvisionnement et de budgétisation le système financier actuel (BAS2000), qui fixe des seuils pour la comptabilité d'engagement et les flux de travaux. Les commandes rejetées par la fonction de contrôle du budget ne passent pas le niveau de la précomptabilité d'engagement (REQ). Les bons de commande ne sont donc pas créés et aucun fournisseur n'est sollicité lorsque le budget ne permet pas de couvrir la dépense.

Information fournie dans le budget annuel

Le budget annuel préparé et soumis à l'approbation est suffisamment détaillé pour montrer qu'il est relié à l'ensemble des objectifs et des priorités approuvés. Les documents budgétaires fournissent des renseignements utiles et compréhensibles à tous les intervenants.

4.3 Information et analyse financières

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

- déterminer s’il existe des procédures permettant de s'assurer que la direction, les conseillères et les conseillers scolaires et le ministère reçoivent en temps opportun de l’information financière complète et exacte sur toutes les activités du conseil scolaire;

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

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

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

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

Responsabilité des rapports financiers intermédiaires

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

Vérification interne

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

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

Le conseil scolaire possède un système intégré d'information financière qui fournit à temps des renseignements utiles et précis à la direction. Ce système, qui intègre le grand livre général, les comptes créditeurs et les fonctions d'achat, facilite la préparation de rapports en ligne (grâce à l'utilisation de Delphi dans BAS2000 et de Crystal Reports). Le système financier facilite l'analyse des écarts et permet à la direction et aux responsables des budgets d'en faire le suivi en ligne.

Responsabilité des rapports financiers intermédiaires

Des rapports sont régulièrement préparés à l'intention du comité exécutif, de l'administration principale ainsi que des conseillères et des conseillers scolaires. Cela permet de s'assurer que la responsabilité de conserver les dépenses à l'intérieur du

budget approuvé revient à la haute direction. Le personnel du Service des finances prépare des rapports financiers intermédiaires au moins trois fois par année à l'aide d'états financiers standard accompagnés d'explications des écarts afin que les lecteurs puissent comprendre clairement les résultats annuels de fonctionnement.

Les états présentés sont un résumé de haut niveau établi par catégories principales qui inclut les dépenses engagées depuis le début de l'exercice en cours exprimées en pourcentage et la somme dépensées durant l'exercice précédent. Ces statistiques de l'exercice précédent servent de référence pour les niveaux de dépenses normaux au moment de l'établissement du rapport. Les rapports financiers intermédiaires complets constituent, aux yeux de l'Équipe d'examen, un excellent exemple d'adoption d'une pratique exemplaire pouvant être partagée au sein du secteur.

Fonction de vérification interne

Le conseil scolaire n'a pas de fonction de vérification interne. Même si la direction reconnaît l'importance d'une telle fonction, elle ne croit pas disposer des ressources nécessaires pour assumer les coûts additionnels à l'heure actuelle. Le personnel du Service des finances effectue la vérification des écoles en se concentrant sur les fonds scolaires. Des rapports officiels sont présentés et un suivi des recommandations est effectué pour s'assurer que les mesures correctives sont prises. Il est prévu de vérifier jusqu'à 16 écoles par année. De plus, les vérificateurs externes vérifient plusieurs écoles chaque année, lorsqu'ils effectuent la vérification annuelle des états financiers du conseil scolaire.

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

Comité de vérification

Le conseil scolaire a mis sur pied un comité de vérification. Il se compose de trois conseillères ou conseillers scolaires. Le comité a notamment pour mandat d'examiner :

- les états financiers annuels vérifiés;

- 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;

- toute autre question relative au conseil scolaire.

La complexité des états financiers et des importantes modifications apportées à la comptabilité ces dernières années augmente. Dans le cadre de la mise en œuvre des politiques du conseil, du contrôle et de la protection de ses éléments d'actif, les membres du Comité de vérification doivent désormais comprendre toutes les composantes d'une comptabilité interne saine et des processus de contrôle opérationnel.

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

Recommandations :

- 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 son mandat ainsi que les coûts annuels estimés 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 devraient penser à augmenter le nombre des membres du comité de vérification pour y inclure des membres externes à titre de conseillers dans les domaines techniques où il y a des lacunes.

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 celles-ci ont été adoptées. 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 conseil scolaire a mis en place un processus efficace de gestion de l'encaisse qui réduit au minimum les liquidités oisives en surveillant les prévisions mensuelles de trésorerie et en investissant les liquidités dans des placements à court terme. La direction maximise les rendements grâce à des taux d'intérêts concurrentiels sur les dépôts et à des placements à court terme.

La direction documente et examine périodiquement la politique de placement et prépare des rapports sur le rendement des placements. La direction surveille en outre activement les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des placements et possède un plan pour atténuer les risques connexes conformément aux limites définies dans la *Loi sur l'éducation*. Bien qu'une politique de placement et la gestion de la trésorerie et de l'encaisse semblent effectivement en place, le conseil scolaire devrait penser à documenter les procédures, les rôles et les responsabilités.

La direction a concentré les activités de gestion de l'encaisse dans une seule banque.

Le conseil compare régulièrement ses conditions bancaires à celles des conseils scolaires semblables et examine annuellement les services et les conventions bancaires.

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 de la gestion des revenus non tirés de subventions

Le conseil a établi une politique concernant les droits de permis, la perception des droits et l'application du barème tarifaire.

Le conseil obtient des évaluations externes de crédit lorsque cela s'avère nécessaire et effectue des vérifications approfondies avant d'accepter des chèques de location postdatés.

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

Le conseil a recours à l'inscription et au paiement électroniques lorsque cela est possible et approprié (p. ex., formation continue, location).

Le personnel surveille les comptes débiteurs et dispose de plans d'action et de processus pour maximiser les encaissements. Ces rapports sont produits à l'aide de systèmes personnalisés pour l'éducation permanente et de BAS2000 pour les autres comptes créditeurs classés chronologiquement.

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

Le budget du conseil précise les revenus et les dépenses de chacun des autres programmes d'enseignement (APE). La direction reçoit périodiquement des rapports et surveille l'activité tout au long de l'année. Les programmes font l'objet de suivis afin de s'assurer qu'ils sont conformes aux exigences d'attribution des subventions pour les APE.

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 des possibilités d'amélioration devraient être envisagées et de ceux 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.	Oui

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

Niveaux hiérarchiques de l'approvisionnement

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

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

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

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

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

Utilisation des transferts électroniques de fonds pour accroître l'efficacité

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

Politiques et méthodes d'approvisionnement

La direction a approuvé les politiques et les méthodes d'approvisionnement actuellement en place. Celles-ci ont été clairement communiquées au personnel ayant le pouvoir d'effectuer des achats. Même si le conseil examine sa politique et ses méthodes d'achat chaque année, les seules modifications jugées nécessaires depuis 1999 ont été celles relatives aux cartes d'achat, aux cartes de crédit professionnelles et au niveau de pouvoir d'achat. La politique d'achat et les autres politiques d'approvisionnement connexes sont accessibles sur le site Web du conseil. Cependant, nous avons remarqué que certaines annexes devaient être mises à jour pour s'harmoniser avec la politique d'achat approuvée par le conseil scolaire. La politique d'achat révisée comprend un certain nombre d'éléments importants :

- l'achat de biens et de services doit être conforme aux procédures établies par le conseil scolaire;
- le conseil scolaire doit appuyer et favoriser les achats réalisés en coopération avec d'autres conseils scolaires et des organismes gouvernementaux;
- il faut maximiser la valeur à l'achat de tous les biens, en tenant compte de facteurs tels que la qualité, le service, la normalisation et l'environnement;
- des programmes d'achat à bas coûts seront mis à la disposition des écoles et des installations afin d'accélérer l'achat de diverses fournitures de fonctionnement à bas prix;
- les achats non autorisés sont à la charge de la personne qui les effectue et non à celle du conseil;
- les achats doivent être effectués auprès des fournisseurs désignés sauf exceptions indiquées dans la liste approuvée par le conseil scolaire;
- les achats doivent être conformes aux lois et aux règlements fédéraux et provinciaux.

En mai 2007, le conseil scolaire a approuvé des politiques ou des méthodes nouvelles ou modifiées conformément aux directives du ministère en ce qui concerne l'utilisation des cartes de crédit professionnelles et des cartes d'achat, le remboursement des dépenses, la publicité et la défense des droits.

La direction tient compte du coût global de propriété par rapport au prix d'achat le plus bas durant la sélection des produits. Le conseil scolaire tient également compte des délais d'expédition, de la qualité et de la disponibilité. Les fournisseurs étant choisis par l'entremise d'une coopérative d'achat, les prix les plus bas sont généralement garantis.

Le Service des achats a adopté une politique d'amélioration continue. La décision de fermer l'entrepôt du conseil scolaire suite à une analyse coût-avantage opposant l'entreposage à la livraison par le fournisseur en témoigne. L'entreposage entraînait des coûts et des problèmes supplémentaires au Service de l'approvisionnement tels que la gestion des stocks, un nombre limité de véhicules pour effectuer les livraisons, les pertes, l'obsolescence des produits et la dotation en personnel pour pallier les variations de la demande. L'expédition directe des marchandises par le fournisseur s'est révélée bien plus efficace et économique pour le conseil scolaire.

Niveaux hiérarchiques de l'approvisionnement

Les procédures administratives d'achat prévoient des niveaux appropriés d'autorisation correspondant aux postes et aux rôles. La surveillance de la conformité est assurée par les chefs de service. La fonctionnalité du système financier, telle que le processus d'approbation des achats, les vérifications et les rapprochements budgétaires, figure dans le guide d'achat et est appliquée par le biais du système. Les procédures administratives d'approvisionnement précisent que tous les services doivent respecter les limites suivantes lorsque vient le temps d'obtenir une proposition de prix des fournisseurs :

- une petite caisse ou une carte d'achat est prévue pour faciliter les achats de 300 $ et moins qui doivent être approuvés soit par un directeur ou une directrice d'école, un coordonnateur ou une coordonnatrice ou un chef de service;

- les achats de 300 $ à 2 500 $ nécessitent un bon de commande dans le système et doivent être approuvés par un directeur ou une directrice d'école, un coordonnateur ou une coordonnatrice ou un chef de service. Lorsque c'est possible, trois propositions de prix verbales doivent être enregistrées et jointes au bon de commande;

- les achats de 2 501 $ à 10 000 $ nécessitent trois propositions de prix écrites que doit fournir la personne qui commande le bien ou le service et doivent être soumis au Service des achats pour approbation;

- le Service de l'approvisionnement doit obtenir trois propositions de prix écrites pour les achats de 10 001 $ à 50 000 $;

- les achats de plus de 50 000 $ doivent faire l'objet d'un processus officiel de demande de propositions ou d'appel d'offres auprès d'au moins trois fournisseurs, avec publication dans les médias le cas échéant.

La méthode administrative actuelle du conseil indique que « l'achat des biens et des services doit se faire conformément à l'ensemble des lois et des règlements fédéraux et provinciaux concernant l'approvisionnement des organismes publics ». Cela signifie

que, lorsque le conseil lance un appel d'offres, ce dernier doit respecter les seuils suivants :

a) 100 000 $ ou plus pour les biens ou les services;

b) 250 000 $ ou plus pour la construction.

La direction a affirmé qu'elle allait également lancer des appels d'offres à des seuils plus bas, au besoin, afin d'assurer la plus grande publicité possible à l'égard d'un bien ou d'un service.

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

La stratégie d'acquisition de la direction inclut la participation à des consortiums ou à des coopératives lorsque cela est avantageux pour le conseil scolaire. Par exemple, le conseil scolaire a réalisé des économies et stabilisé les prix et les dépenses grâce à un consortium d'achat de gaz naturel incluant la Ville d'Ottawa, la Croix Rouge, le Collège Algonquin, la Cité Collégiale, l'Université et quatre autres conseils scolaires.

Il a également formé des consortiums avec d'autres conseils scolaires dans lesquels chaque projet était dirigé par l'un d'entre eux (p. ex., contrats de déneigement, tonte du gazon, achat d'ordinateurs, de copieurs, etc.).

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

Le conseil scolaire a élaboré des politiques et des méthodes conformes aux règlements récemment mis en place par le ministère concernant l'utilisation des cartes d'achat et des cartes de crédit professionnelles, qui ont fait l'objet d'une communication claire. Les porteurs de cartes d'achat et les personnes ayant le pouvoir d'effectuer des achats ont reçu un manuel et une formation annuelle sur son utilisation.

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

Le conseil a mis en place un processus de comptabilité d'engagement en vertu duquel l'achat est inscrit au grand livre après l'émission du bon de commande. De plus, si un bon de commande provoque une alerte budgétaire, l'opération est mise en attente jusqu'à ce que le Service des finances en ait été averti et que le problème ait été résolu.

Afin d'évaluer l'adoption des nouveaux processus et des nouvelles technologies par le personnel, le conseil scolaire réalise, de façon périodique, des évaluations de l'état de préparation et organise des ateliers. Ces évaluations et ces ateliers facilitent la planification future et les mises à jour de la fonction d'approvisionnement. La fonction de quittance par l'entremise du système fait actuellement l'objet d'un déploiement dans les écoles afin de simplifier le processus, d'effectuer des rapprochements plus précis et

d'établir les responsabilités. Cette démarche devrait être achevée mi-2008. Le conseil scolaire a également mis en œuvre un système de triple rapprochement automatique (bon de commande, reçu ou facture et inspection) avec quittance en ligne des achats des services ou du conseil.

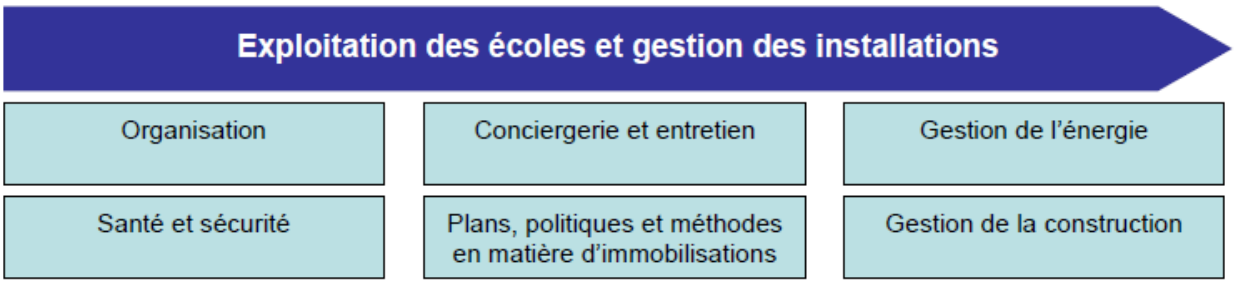
Utilisation des transferts électroniques de fonds pour accroître l'efficacité

Le conseil scolaire a recours au TEF pour le paiement des factures de services publics uniquement. La direction reconnaît que des possibilités de TEF supplémentaires devraient être examinées.

Recommandations :

- Le personnel des finances devrait mettre en place une méthode de transfert électronique de fonds pour les paiements au plus grand nombre possible de fournisseurs afin d'accroître l'efficacité et réduire le risque que les paiements soient altérés avant la compensation bancaire.

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



La gestion efficiente et efficace des installations du conseil scolaire (surtout des écoles) 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 del'organisation de l'exploitation des écoles et de la gestion des installations vise à :

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

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

Structure organisationnelle et responsabilisation

Pratiques exemplaires liées à l'exploitation des écoles et à la gestion des installations	Preuve de l'adoption?
Des organigrammes qui illustrent clairement les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre des comptes sont accessibles au public.	Oui
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

Le Service de l'exploitation des écoles et de la gestion des installations a élaboré un plan quinquennal allant de 2003 à 2008. Il semble qu'il a été mis à jour chaque année. Le plan initial est conforme aux valeurs, aux principes et aux objectifs du conseil

scolaire. Il comprend plus de 240 tâches et activités et est très complet. Les délais de mise en œuvre ont été répartis sur la totalité des cinq ans. La direction a défini ainsi les objectifs du service pour 2007-2008 :

- concevoir et construire la nouvelle école secondaire Riverside South (2008-2009);
- construire l'école élémentaire de Stittsville (2008);
- poursuivre le plan de gestion de l'énergie;
- élaborer et réaliser les projets annuels de réfection des installations et les projets ReCAPP (« Lieux propices à l'apprentissage »);
- début de l'examen préalable à l'élaboration d'un nouveau règlement ou plan CDE;
- examen des installations scolaires;
- poursuivre les journées pédagogiques et le programme de formation des concierges, des gens de métiers et du personnel du Service.

On s'attend à ce que le Service prépare un plan détaillé pour 2008-2009 sur le modèle du nouveau plan conçu et adopté cette année.

Dans le cadre des inspections régulières et des demandes des écoles, le personnel du Service assure le suivi des objectifs d'entretien et de réfection des installations de haut niveau qui reflètent les besoins du conseil scolaire. Les besoins sont priorisés en fonction des priorités du système et des exigences de définition des projets des subventions « Lieux propices à l'apprentissage ».

Structure organisationnelle et responsabilisation

La direction a établi et mis en place une structure organisationnelle et des mécanismes de responsabilisation afin de favoriser l'exécution efficace et efficiente des fonctions d'entretien et d'exploitation. Les rôles de supervision, sur le plan tant des installations que de l'entretien, fournissent l'expertise requise et permettent aux directeurs et aux directrices d'école de ne pas avoir à gérer ce domaine de spécialisation.

Le conseil a, par ailleurs, équilibré la dotation en personnel entre les postes contractuels, à temps partiel et à plein temps afin de gérer efficacement et de façon économique ses besoins les plus importants tout en couvrant un vaste territoire géographique.

Les évaluations du rendement sont réalisées chaque année par les superviseurs grâce à un système en ligne personnalisé. Le Service fonctionne délibérément comme une organisation horizontale qui permet des déplacements latéraux en fonction du développement proactif des plans de carrières.

Le personnel occupant les principaux postes opérationnels possède les titres professionnels appropriés et (ou) une expérience pertinente sur le terrain.

Surveillance et communication des politiques

La politique du conseil scolaire est communiquée au personnel par les surintendants et les superviseurs. Les nouvelles politiques ou celles qui exigent une adoption plus large sont présentées par le biais de notes de service et ajoutées à l'ordre du jour des journées pédagogiques. Les nouvelles politiques sont généralement associées à l'adoption de nouveau matériel ou à la révision des exigences de certification, auquel cas elles sont présentées durant les séances de formation de perfectionnement professionnel. Le personnel contractuel et les tiers sont liés par contrat aux politiques du conseil.

Le Service a amélioré la satisfaction des participants aux journées pédagogiques en ajoutant des suppléments officieux à bas prix tels que des prix de présence. Il a également invité, à l'occasion, des conférenciers et organisé d'autres événements afin de renforcer la pertinence et le contenu. Tout est mis en œuvre pour maintenir un haut niveau de participation aux journées pédagogiques parce que le programme est intéressant pour les participants et adapté à leurs besoins en vue d'appuyer les objectifs du conseil scolaire. Ce dernier y parvient en sollicitant la participation du personnel lors de l'élaboration des points figurant à l'ordre du jour.

Les superviseurs de district effectuent une évaluation trimestrielle de l'entretien et des activités opérationnelles dans les écoles au moyen d'enquêtes sur les établissements scolaires. Le ou la chef concierge et le directeur ou la directrice d'école sont conjointement tenus de répondre aux questionnaires toutes les trois semaines, d'en approuver l'exactitude et de le transmettre au bureau central. Les superviseurs de district sont tenus de consulter les directeurs et les directrices d'école toutes les deux semaines et doivent inspecter les écoles pour s'assurer que la conformité aux politiques et les niveaux de service répondent aux normes du conseil. Ils rencontrent tous les concierges des écoles secondaires une fois par mois pour effectuer le suivi des questions relatives aux installations. Le travail de conciergerie et d'entretien effectué par les employés contractuels est inspecté de la même façon que celui réalisé par le personnel interne.

Les superviseurs de district rencontrent le personnel central de coordination toutes les deux semaines pour discuter de l'entretien, du nettoyage et des initiatives connexes et examiner ces éléments pour maintenir les normes du conseil.

Le surintendant de la planification et des installations ainsi que tous les chefs concierges et les superviseurs de district rencontrent le personnel central de coordination au bureau principal deux fois par année pour aborder et examiner les questions d'entretien et d'exploitation. En outre, des réunions semblables sont tenues avec tous les gens de métiers internes, les coordonnateurs centraux et le surintendant de la gestion des installations.

5.2 Conciergerie et entretien

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

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

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

Formation qui favorise le perfectionnement des compétences et la sécurité

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

Pratiques exemplaires liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Gestion de projet, surveillance et systèmes de soutien	Non
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.

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

Lors de l'affectation des concierges, le conseil scolaire tient compte du type et de l'état ou de l'âge des installations en plus de la superficie attribuée à chacun. L'âge de l'édifice, l'accessibilité des fournitures de nettoyage et des sources d'eau font également partie des critères.

Les concierges s'occupent du nettoyage et de l'entretien général intérieur et extérieur des écoles selon des normes établies qui sont détaillées dans un manuel des pratiques et des méthodes de conciergerie. Ce manuel est fourni aux directeurs et directrices d'école et peut être consulté en ligne par le personnel. Les niveaux de propreté sont clairement définis et des listes de vérification permettent de s'assurer qu'une méthode d'inspection cohérente et efficace est mise en œuvre chaque jour par les superviseurs des gardiens.

Les concierges sont en outre chargés des vérifications régulières de sécurité et de sûreté afin d'assurer la sécurité du personnel et des élèves. Ils sont aussi à l'origine des bons de commande d'entretien et doivent accompagner les tiers entrepreneurs travaillant dans les écoles.

Le Service a eu recours à la technologie afin de gérer les présences du personnel, d'en assurer le suivi et de repérer les tendances en matière d'absentéisme. Un rapport détaillé est généré chaque semaine pour chaque superviseur et représentant syndical. Cela les aide à identifier les employés absents et à gérer les présences et les coûts des fournitures. L'utilisation de ce système est largement communiquée au personnel et au syndicat. La visibilité et la transparence de ce système de surveillance est l'un des facteurs qui a contribué à une réduction de 30 p. cent de l'absentéisme du personnel non enseignant en trois ans.

Afin de conserver une certaine souplesse et une capacité de réaction en cas d'urgence et de congé maladie, des remplaçants et un groupe d'employés occasionnels interviennent en cas d'absence ou d'urgence imprévue lorsque les concierges ne peuvent être présents dans l'établissement. Le Service a en outre tenté de faire preuve d'une grande souplesse dans son modèle d'affectation du personnel sur le plan des horaires et des établissements. Il a également officialisé davantage les mécanismes d'avancement en établissant des plans de carrière pour le personnel d'entretien et les chefs concierges. Ces démarches ont aussi contribué à accroître la satisfaction au travail et à diminuer les absences.

Élaboration d'un plan d'entretien annuel et pluriannuel

Bien que la plupart des travaux d'entretien que le conseil exige soient de nature réactive (p. ex., fenêtres cassées, panne de chaudière, etc.), la direction prépare un plan triennal qui se penche sur l'entretien préventif, essentiel et reporté conformément aux besoins d'entretien du conseil. Les activités d'entretien préventif du conseil sont déterminées au moyen d'évaluations de chacune des installations, du système ReCAPP et de l'analyse des bons de travail. Le personnel du Service effectue généralement des inspections hebdomadaires, mensuelles et trimestrielles et embauche un inspecteur externe pour effectuer les inspections annuelles cycliques. Les

résultats des inspections et les bons de travail d'entretien sont priorisés et intégrés dans le plan pluriannuel.

Les éléments compris dans le plan d'entretien préventif sont : les ascenseurs, les systèmes CVC, les avertisseurs d'incendie, les génératrices, les chaudières, le recyclage et l'élimination des déchets, le remplacement des vitres, le déneigement, le balayage de la cour, le nettoyage des fenêtres, etc. Ces types d'activités d'entretien préventif font généralement l'objet de contrats de trois ans à la suite d'un appel d'offres et sont opérationnalisés annuellement.

Le Service offre également des programmes d'entretien préventif cycliques qui ont lieu une fois par année, tels que la gestion de l'amiante, la qualité de l'eau (puits et services municipaux) et son analyse, les éléments structurels, les équipements pour terrains de jeux, les classes mobiles, les locaux spécialisés, particulièrement dans les écoles secondaires (gymnase, classe de sciences, ateliers techniques, auditoriums/scènes) et le remplacement des systèmes téléphoniques. Les projets de ce genre sont payés au moyen du programme annuel de SBE.

Le Service prépare un plan annuel de réfection des installations. Les projets de réfection des installations sont détaillés et financés à l'aide des subventions du ministère. Les projets sont déterminés de façon individuelle et la portée et les dépenses sont discrétionnaires. L'allocation « Lieux propices à l’apprentissage » est détaillée de façon semblable pour chaque projet précis.

Les budgets de réfection et d'entretien préventif sont présentés annuellement par le surintendant des services opérationnels au Comité d'établissement du budget qui, pour sa part, présente le budget au conseil exécutif aux fins d'examen. Le conseil exécutif le soumet ensuite à l'approbation des conseillères et des conseillers scolaires dans le cadre du processus annuel de budgétisation. L'aspect entretien du budget est présenté comme une dépense discrétionnaire devant être gérée au sein des installations.

Le Service s'assure que, lorsque c'est possible, les budgets sont appuyés annuellement par les subventions du ministère pour la réfection des écoles ainsi que par l'allocation « Lieux propices à l'apprentissage ». Ce processus fournit au Service un budget annuel d'entretien et fait 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.

Gestion de projet, surveillance et systèmes de soutien

Le conseil scolaire gère l'entretien quotidien de façon centrale à l'aide d'un système technologique d'un tiers fournisseur utilisé pour créer, prioriser et transmettre les bons de travail aux équipes d'entretien sur le terrain par le biais d'appareils portatifs. Grâce à cela, le conseil scolaire a pu réduire les délais et aider les équipes d'entretien à

répondre aux demandes quotidiennes plus efficacement. En plus du suivi et des rapports des bons de travail, le système est capable de surveiller et d'enregistrer les coûts des projets. À l'heure actuelle, le Service n'utilise pas les fonctionnalités du système qui permettent d'entrer et de suivre le coût des matériaux ou les efforts requis pour achever un projet, sauf lorsque l'entretien est réalisé par des sous-traitants.

Évaluation du modèle de prestation des services du conseil

Les services d'entretien sont assurés à la fois par le personnel interne et du personnel contractuel externe. La direction évalue régulièrement la qualité du travail interne par opposition à celui des services d'entretien externes et s'oriente de plus en plus vers un modèle d'entretien interne. Les données liées au coût du service font également l'objet d'un suivi dans le système, mais le Service n'a pas récemment effectué de vérification de l'optimisation des ressources.

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Afin de réduire au minimum les coûts et de promouvoir l'efficacité, la direction a mis en place des normes communes et des systèmes techniques sur mesure pour l'approvisionnement en fournitures. Le fait de conserver un stock de fournitures standard a également simplifié et raccourci le processus de formation en passant par un fournisseur unique.

Formation qui favorise le perfectionnement des compétences et la sécurité

La direction a un plan annuel de formation énonçant des objectifs clairs en matière de perfectionnement continu des compétences et de réglementation dans des domaines tels que la formation sur l'amiante, la sensibilisation à la moisissure, l'entretien des planchers et l'analyse des systèmes d'eau potable. La direction procède régulièrement à l'évaluation de l'efficacité du plan et suit les objectifs non atteints. Elle s'assure qu'il existe une certaine souplesse entre les rôles au sein de l'organisme afin de favoriser d'éventuels changements de carrière ou avancements.

Recommandation :

- Le conseil devrait envisager d'exploiter les données stockées dans son système de bons de travail pour effectuer l'analyse des coûts des activités d'entretien effectuées à l'interne et par les fournisseurs externes. Au fil du temps, cela permettra au conseil d'avoir une idée plus précise de la productivité, de l'efficience et de l'efficacité de l'entretien.

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

Plan de gestion de l'énergie

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

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

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

Pratiques exemplaires liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
Technologie centralisée qui automatise, dans la mesure du possible, la régulation et la conservation de l'énergie (p. ex., commande de l'éclairage, alimentation des ordinateurs de bureau).	Oui

Plan de gestion de l'énergie

Le conseil scolaire a adopté un plan pluriannuel de gestion de l'énergie appelé « Cadre de gestion de l'énergie » qui intègre de nouvelles mesures et de nouveaux outils. Ce cadre a été lancé en 2005 par le Service de planification et de gestion des installations en consultation;et en collaboration avec tous les services administratifs, le directeur de l'éducation, les surintendants, les directeurs et les directrices d'école, les syndicats, les concierges et les gens de métiers. Il répond au besoin d'économiser l'énergie dans le cadre du recul de l'effectif et du financement.

Le Service a entrepris d'importantes recherches afin de définir une stratégie de gestion de l'énergie qui n'engendre pas de coûts liés à l'intervention de tiers. Le conseil a étudié les pratiques exemplaires de l'industrie et s'en est servi pour élaborer un plan. Les ressources du conseil se sont concentrées sur la mise en place de concepts permettant de réaliser des économies.

Le plan était soutenu par un processus visant à systématiquement informer, sensibiliser et orienter le personnel et les élèves tout au long de l'année de façon à mettre en place des pratiques opérationnelles et comportementales dans chaque établissement.

Les objectifs de consommation de chaque établissement ont été définis à l'aide d'une analyse de leur consommation respective et de leurs caractéristiques opérationnelles. Cela a fourni un cadre de référence aux améliorations attendues. On a utilisé les données climatiques de l'exercice précédent et les améliorations aux immobilisations prévues pour cette année-là ont été intégrées aux objectifs de réduction de la consommation. Le plan prévoit également des mesures d'encouragement pour les établissements qui atteignent leurs objectifs ou les dépassent. Le directeur leur remettra une plaque et une somme de 500 $ en reconnaissance de leurs réalisations. Les établissements dont les objectifs restent stables pendant trois ans ou qui les dépassent verront leurs efforts reconnus et recevront 500 $ supplémentaires. Ces récompenses doivent être investies dans de futures initiatives de conservation.

Le conseil scolaire a également conclu plusieurs partenariats, est membre de l'Office de l'efficacité énergétique de Ressources naturelles Canada et participe à divers programmes tels que le programme de consommateurs désignés et le partenariat relatif aux bâtiments économes de Hydro Ottawa et Higher Efficiency Boiler Programs

parrainés par Enbridge Gas. Ces collaborations ont permis au conseil d'obtenir des subventions d'encouragement et de rester au fait des technologies actuelles.

Dans un rapport remis au conseil en novembre 2007, la direction a souligné que les coûts éludés en 2006-2007 s'élevaient à 1 673 427 $. Cette information tient compte d'une augmentation des coûts de 122 509 $ due à de mauvaises conditions climatiques par rapport à l'exercice de référence 2003-2004. À cela viennent s'ajouter 1 181 265 $ qui proviennent de la réduction de la consommation énergétique résultant des projets d'amélioration des immobilisations en 2004-2005-2006. L'écart de 614 671 $ est le résultat de pratiques mises en œuvre dans le cadre du programme de gestion énergétique et des initiatives connexes de sensibilisation et de communication. L'ensemble des coûts éludés depuis le lancement du programme de gestion énergétique s'élève à 3 403 133 $.

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

Un système complet assure le suivi de la consommation annuelle totale et des dépenses budgétaires et détermine les possibilités de faire davantage d’économies. Toutefois, le processus permanent de suivi et de compte rendu est freiné par le fait que les sociétés de services publics envoient toujours au conseil de multiples factures par la poste. Les comptes créditeurs doivent saisir les données dans le système de suivi tous les mois.

Le conseil scolaire a mis en place une technologie centralisée qui automatise les pratiques peu énergivores (p. ex., commande de l’éclairage, alimentation des ordinateurs de bureau). Le logiciel permettant cela est en train d'être déployé dans tous les services. Le conseil peut surveiller de façon centrale l'utilisation des ordinateurs et adopter une attitude proactive en prévenant les directeurs et les directrices ainsi que les concierges des écoles.

Le conseil a également créé un comité de conservation de l'énergie dans chaque école afin d'aider à réduire la consommation à la source. De plus, la direction présente officiellement un rapport annuel sur les économies d’énergie réalisées par rapport au plan. La direction envoie également aux écoles les copies des factures d'électricité bimestrielles et celles correspondant à deux mois comparatifs de l'année précédente afin de comparer les consommations.

5.4 Santé et sécurité

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

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

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

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

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

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

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

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

Au sein du conseil, un seul directeur assume la fonction indépendante d'assurer l'adoption et la surveillance des mesures de santé et de sécurité.

Le conseil scolaire a créé et tenu à jour un plan et des politiques de santé et de sécurité garantissant la conformité aux exigences prescrites par la loi en cette matière. Le plan et les programmes de formation tiennent compte des problèmes propres au conseil.

Le conseil a incorporé la formation sur la santé et la sécurité aux programmes des journées pédagogiques, telle que la formation sur l'amiante et une sensibilisation aux risques de chute et de glissade. Des physiothérapeutes et des ergothérapeutes ont participé à la formation du personnel pour lui apprendre à déplacer des charges en

toute sécurité, particulièrement pour le personnel de soutien qui travaille dans le domaine de l'éducation de l'enfance en difficulté et qui est souvent amené à soulever les élèves.

Des ergothérapeutes et des ergonomistes indépendants ont été recrutés par le conseil pour évaluer la sécurité de divers endroits en milieu de travail. Les recommandations d'amélioration des intervenants indépendants sont intégrées dans le processus de planification et d'établissement du budget annuel ou mises en œuvre en cours d'exercice selon les risques et les conséquences en matière de santé et de sécurité.

Le conseil a adopté une politique relative au code de sécurité, y compris des codes d'alerte qui précisent une variété de situations et leur niveau de danger respectif. Ces politiques comprennent notamment le fait de laisser une porte de l'école ouverte pendant les heures de classe, de faire obligatoirement signer tous les visiteurs et de placer des caméras à des endroits stratégiques dans les écoles pour lutter contre le vol et le vandalisme.

Le conseil scolaire participe au programme HELP du Fonds d'échanges d'assurance des conseils scolaires de l'Ontario. Ce programme, qui signifie « Human Element Loss Prevention » (prévention des pertes de vies humaines) est conçu pour sensibiliser les gens aux dix catégories de risques les plus communs et d'apporter, pour chacune d'elle, des directives éprouvées de gestion des risques. Les conseils scolaires peuvent réduire leurs pertes sans toucher leurs budgets de fonctionnement en changeant les procédures plutôt qu'en apportant des modifications coûteuses aux installations. Le programme évalue et note le conseil scolaire par rapport à une série de facteurs de conformité lui permettant d'obtenir un « crédit de gestion du risque » qui sert à calculer la prime d'assurance couvrant ses installations. Lors d'une vérification récente en 2006, le taux de conformité du conseil était de 81 p. cent, ce qui a fait baisser la prime d'assurance de 4 p. cent (sur une baisse maximale possible de 5 p. cent).

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.	Oui
Une évaluation précise et à jour de l'état des installations fondée sur les normes du secteur est maintenue (à l'aide de la méthodologie du système ReCAPP).	Oui
L'affectation des fonds est analysée pour déterminer si elle répond aux besoins actuels et prévus du conseil scolaire en matière d'immobilisations.	Oui
La direction effectue un suivi de la conformité et surveille la nouvelle législation ou les modifications apportées à la législation actuelle.	Oui

Élaboration de plans d'immobilisations annuels et pluriannuels

En 2006, le conseil scolaire a préparé et soumis au ministère un plan d'immobilisations décennal. La direction a ensuite préparé un plan d'immobilisations plus détaillé sur cinq ans pour les projets qui devaient être réalisés dans ce délai. Ce plan a été approuvé en mars 2006 par le conseil scolaire. Il comprend un plan de financement et une politique d'examen des installations destinées aux élèves. Le directeur de l'éducation et les conseillères et les conseillers scolaires reçoivent des mises à jour périodiques du surintendant de la planification et des installations concernant les nouvelles écoles, les examens de regroupement, les ajouts et les rénovations importantes.

Le conseil scolaire a financé ses précédents projets d'immobilisations grâce à des émissions d'obligations en 1999 et 2002. Dans le plan d'immobilisations quinquennal actuel, il semble que le conseil scolaire devrait être en mesure de financer ses besoins actuels et prévisionnels pour tout ce qui concerne les réfections importantes, les ajouts, le remplacement d'écoles et autres priorités relatives aux immobilisations. Ces dépenses seraient financées grâce aux produits de réserve de disposition, aux subventions annuelles pour la réfection des installations et aux subventions au titre des nouvelles places. La haute direction du Service des finances et de celui des installations travaille avec les employés du ministère sur le nouveau « modèle de liquidités financières » afin de s'assurer que tous les projets en cours sont complètement financés. La direction reconnaît que toute nouvelle proposition en matière d'immobilisations devra être examinée et approuvée par le ministère avant d'être mise en œuvre.

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

Le Service de planification et de gestion des installations rend régulièrement des comptes au conseil sur l'état et la précision des prévisions en matière d'immobilisations. Les ajustements sont rares et la plupart des demandes et des recommandations d'approbation concernent le lancement de projets déjà intégrés au plan quinquennal. Dans certains cas, de nouvelles possibilités avantageuses qui n'avaient pas encore été repérées dans le plan surviennent.

Afin de maintenir la précision des besoins en immobilisations, le conseil tient un inventaire précis et à jour de la capacité et de l'utilisation des écoles à l'aide du SIIS et de ReCAPP. Des inspections et des comparaisons par rapport aux normes de l'industrie sont régulièrement réalisées par le conseil afin d'analyser l'adéquation entre l'affectation des budgets et les besoins actuels et prévus.

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.

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 agréés

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

Pratiques efficientes en matière de conception et de construction des installations

Le personnel et la direction réduisent au minimum les coûts de construction ainsi que ceux d'entretien et de fonctionnement futur grâce à des conceptions efficientes, à des superficies au sol normalisées, à la conservation d'énergie et à des pratiques de construction économiques. Afin de maîtriser les coûts des projets de réfection et de construction des écoles, la direction adopte des politiques et des méthodes d'approvisionnement standard. Le coût de construction des installations du conseil scolaire est comparé aux données d'autres conseils, y compris les conseils coïncidents.

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

La direction dispose d'un processus efficace de surveillance et de contrôle des coûts et des projets de construction. Il existe un processus standard établi d'un commun accord entre le conseil scolaire et les entrepreneurs pour la soumission et l'évaluation des ordres de modification.

La direction prépare un résumé comptable final pour chaque projet d'immobilisations dès qu'il est terminé. Tout écart est consigné dans le rapport présenté au conseil scolaire.

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 approuvés et effectue une analyse à la fin de chaque projet avant d'envisager le renouvellement de leur inscription.

Annexes

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

Objectifs de l'examen opérationnel

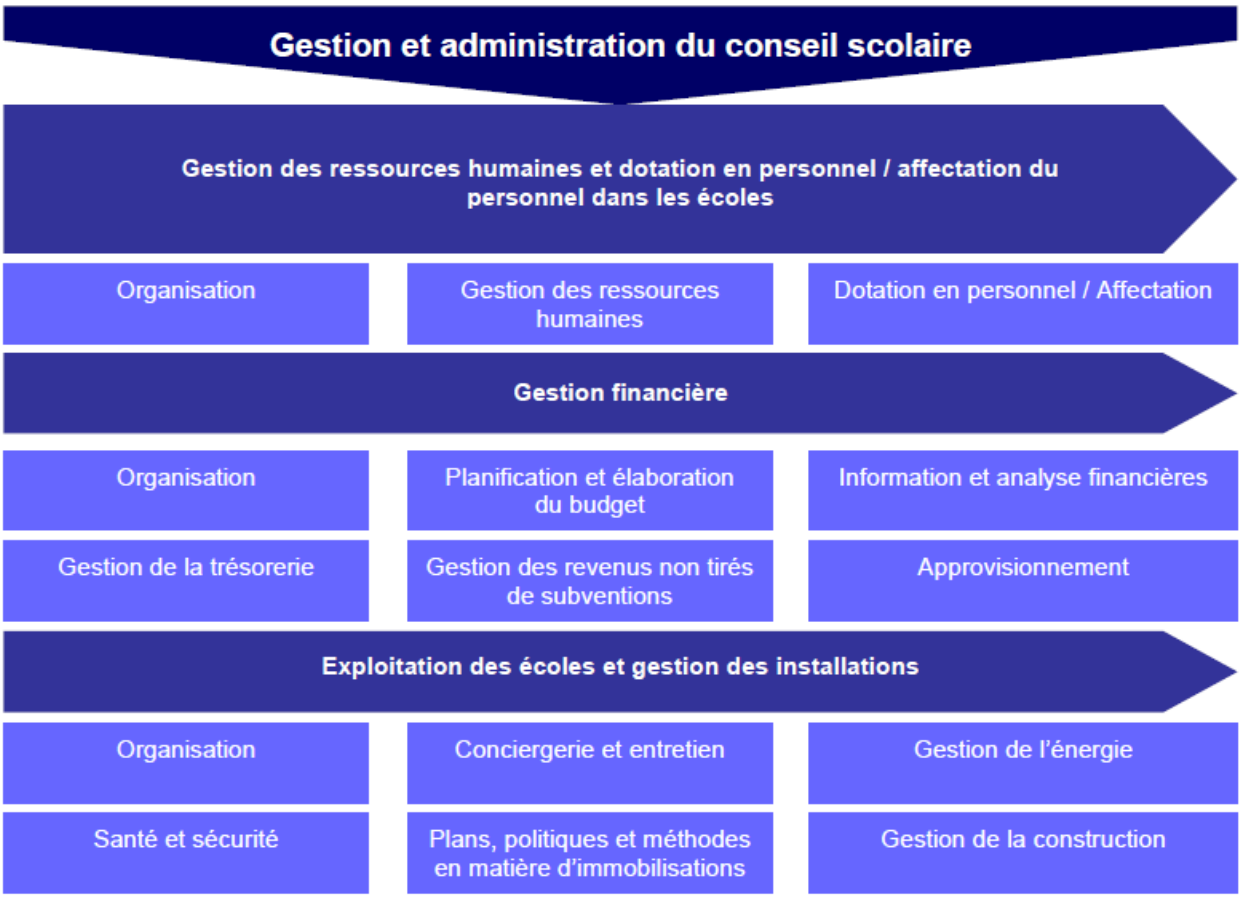
Afin de pouvoir effectuer un examen opérationnel efficace et cohérent, le ministère a collaboré avec des conseillers indépendants pour préparer un guide sectoriel. Celui-ci définit des normes conséquentes et des pratiques exemplaires devant servir à l'examen opérationnel.

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

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

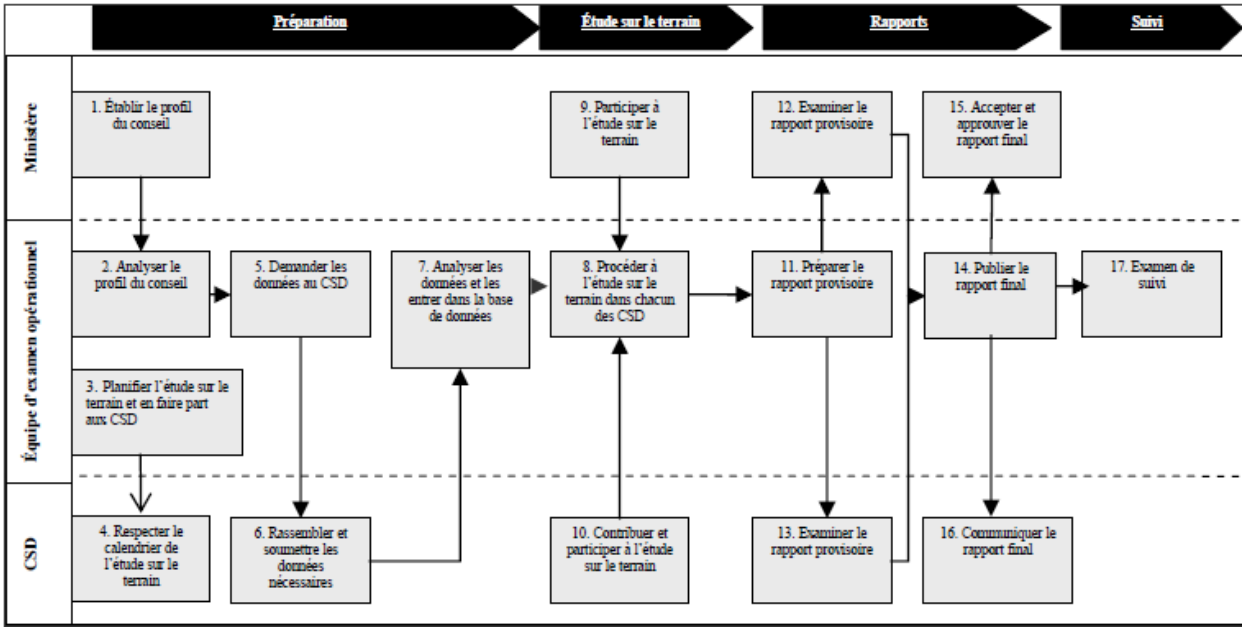
Portée de l'examen opérationnel

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



Aperçu de la démarche d'examen opérationnel

Le schéma global de la démarche d'examen opérationnel est présenté ci-dessous. Le temps nécessaire pour mener le processus à terme dépendra de la taille et de la complexité du conseil scolaire. Les observations et les évaluations de l'Équipe d'examen opérationnel se fondent sur un ensemble préétabli de pratiques exemplaires pour chaque domaine fonctionnel. Les examens sur le terrain permettent à l'Équipe de valider les données du ministère et du conseil scolaire et de mieux comprendre les conditions du milieu. Ils permettent également à l'Équipe d'étudier les documents qui confirment l'existence des pratiques exemplaires.



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

Phase : Planification et analyse initiales

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

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

Phase : Examen sur le terrain

Activité clé	Description
Procéder à l'étude sur le terrain	On procédera à l'étude sur le terrain de chacun des conseils en suivant le calendrier d'examen convenu précédemment. L'étude sur le terrain devrait prendre de cinq à 15 jours selon la taille du conseil scolaire.
Participer à l'étude sur le terrain	Le personnel du ministère aidera l'Équipe d'examen à mener l'étude sur le terrain de façon à assurer la continuité et le transfert de connaissances relativement aux activités du conseil et à transmettre, dès le départ, les données nécessaires.
Contribuer et participer à l'étude sur le terrain	Le personnel du conseil scolaire contribuera et participera à l'étude sur le terrain. Le nombre de participants variera en fonction de la taille du conseil.

Phase: Préparer le rapport final

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

Phase: Examiner le rapport du conseil

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

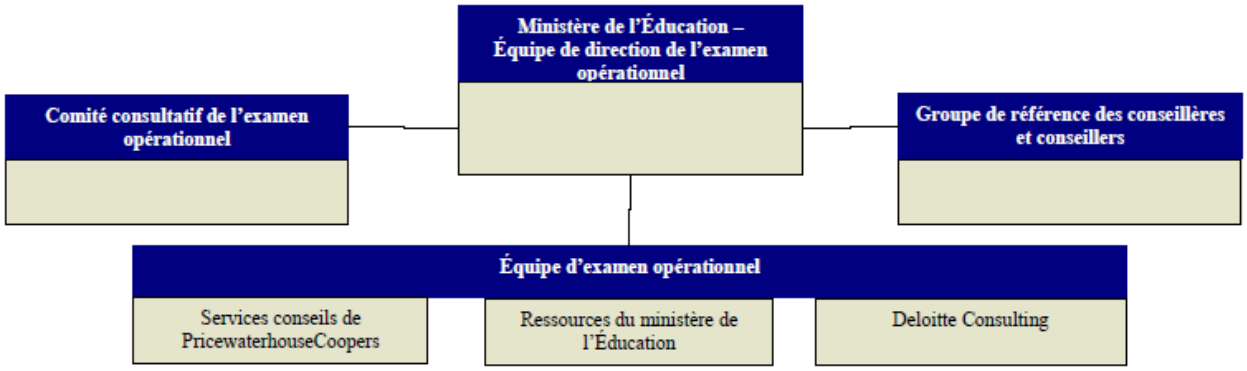
Phase: Rapport final

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

L'Équipe d'examen opérationnel

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

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



Limites de l'examen

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

Annexe B : Résumé des recommandations

Gouvernance et administration du conseil scolaire

Numéro de	Recommandation
	Aucune

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

Numéro de	Recommandation
1.	Les organigrammes du Service des RH devraient être mis à la disposition du public sur le site Web du conseil scolaire.
2.	La direction devrait poursuivre ses efforts pour réduire l'absentéisme des enseignants en intégrant les leçons apprises avec les groupes d'employés non enseignants et en mettant au point des stratégies, des politiques et des méthodes de concert avec l'association des enseignants.
3.	Le conseil scolaire devrait envisager la possibilité de mener des entrevues de départ confidentielles ainsi que des enquêtes périodiques de satisfaction au sein de tous les groupes de personnel. Cela peut fournir de précieux renseignements à la direction afin d'élaborer des politiques efficaces en matière de RH et de contribuer aux initiatives de perfectionnement personnel.

Gestion financière

Numéro de	Recommandation
4.	Le Service des finances devrait mettre en œuvre son plan visant à adopter le nouveau modèle et la nouvelle démarche de planification annuelle. Cela assurera la cohérence avec les autres services et l'harmonisation avec les objectifs du système scolaire.
5.	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 son mandat ainsi que les coûts annuels estimés de chacune d'elles. L'évaluation proactive des besoins et des coûts par la direction constituerait une première étape utile.
6.	La direction et le conseil devraient penser à augmenter le nombre des membres du comité de vérification pour y inclure des membres externes à titre de conseillers dans les domaines techniques où il y a des lacunes.
7.	Le personnel des finances devrait mettre en place une méthode de transfert électronique de fonds pour les paiements au plus grand nombre possible de fournisseurs afin d'accroître l'efficacité et réduire le risque que les paiements soient altérés avant la compensation bancaire.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Numéro de	Recommandation
8.	Le conseil devrait envisager d'exploiter les données stockées dans son système de bons de travail pour effectuer l'analyse des coûts des activités d'entretien effectuées à l'interne et par les fournisseurs externes. Au fil du temps, cela permettra au conseil d'avoir une idée plus précise de la productivité, de l'efficience et de l'efficacité de l'entretien.