

Ministère de l'Éducation

**Rapport d'examen opérationnel
Peterborough Victoria Northumberland
and Clarington Catholic District School
Board**

Juin 2008

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| Résumé | 6 |
| Introduction | 6 |
| Gouvernance et administration du conseil scolaire | 7 |
| Recommandations : | 8 |
| Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles | 8 |
| Recommandations : | 9 |
| Gestion financière | 10 |
| Recommandations : | 11 |
| Exploitation des écoles et gestion des installations | 12 |
| Recommandations : | 13 |
| 1. Contexte et aperçu du conseil scolaire..... | 15 |
| 1.1 Profil et structure du conseil scolaire | 15 |
| 1.2 Principales priorités du conseil scolaire | 16 |
| 1.3 Rendement des élèves | 17 |
| 1.4 Sommaire financier | 18 |
| 1.5 Principales statistiques | 19 |
| 2. Gouvernance et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations | 22 |
| Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités | 24 |
| Processus décisionnels | 25 |
| Structure organisationnelle et responsabilisation..... | 25 |
| Mobilisation des intervenants | 26 |
| Recommandations : | 26 |
| 3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles – Conclusions et recommandations | 27 |
| 3.1 Organisation | 27 |
| Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités..... | 28 |
| Structure organisationnelle et responsabilisation..... | 29 |
| Surveillance et communication des politiques | 30 |
| Recommandation : | 30 |
| 3.2 Gestion des ressources humaines..... | 30 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| | Processus et programmes de gestion des présences | 32 |
| | Relations de travail | 33 |
| | Recrutement de personnel..... | 34 |
| | Gestion des données sur les ressources humaines et la paie | 34 |
| | Processus d'évaluation du rendement des employés | 35 |
| | Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire | 35 |
| | Satisfaction du personnel..... | 35 |
| | Recommandations :..... | 36 |
| 3.3 | Dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles | 36 |
| | Planification et processus annuels de dotation en personnel et d'affectation du personnel dans les écoles | 37 |
| | Surveillance de l'affectation du personnel et présentation de rapports à cet égard..... | 38 |
| | Comparaison des coûts à ceux d'autres conseils et au financement..... | 38 |
| 4. | Gestion financière – Conclusions et recommandations | 39 |
| 4.1 | Organisation des finances | 39 |
| | Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités..... | 40 |
| | Structure organisationnelle et responsabilisation..... | 41 |
| | Surveillance et communication des politiques | 42 |
| | Recommandation :..... | 42 |
| 4.2 | Planification et élaboration du budget..... | 42 |
| | Processus d'établissement annuel du budget..... | 43 |
| | Association des prévisions de l'effectif à l'élaboration du budget..... | 44 |
| | Détermination des risques et des stratégies d'atténuation..... | 45 |
| | Recommandation :..... | 45 |
| 4.3 | Information et analyse financières | 45 |
| | Systèmes intégrés d'analyse des écarts et d'information financière | 46 |
| | Responsabilité des rapports financiers intermédiaires..... | 47 |
| | Vérification interne | 48 |
| | Comité de vérification | 48 |
| | Recommandations :..... | 49 |
| 4.4 | Gestion de la trésorerie..... | 49 |
| | Gestion de l'encaisse et des placements | 50 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| | Recommandations : | 51 |
| 4.5 | Gestion des revenus non tirés de subventions | 51 |
| | Politiques de soutien aux revenus non tirés de subventions..... | 52 |
| | Technologie de soutien à l'inscription et à la collecte des revenus | 53 |
| | Gestion des subventions pour d'autres programmes d'enseignement (APE) | 53 |
| 4.6 | Approvisionnement | 53 |
| | Politiques et méthodes d'approvisionnement..... | 55 |
| | Participation à des consortiums d'achat pour réduire les coûts d'acquisition | 56 |
| | Niveaux hiérarchiques de l'approvisionnement..... | 57 |
| | Politiques et méthodes relatives à l'utilisation des cartes d'achat et des cartes de crédit professionnelles..... | 57 |
| | Comptabilité relative à l'intégralité du cycle d'approvisionnement..... | 58 |
| | Utilisation des transferts électroniques de fonds pour accroître l'efficacité | 58 |
| | Recommandations : | 58 |
| 5. | Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations | 59 |
| 5.1 | Organisation | 59 |
| | Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités..... | 60 |
| | Structure organisationnelle et responsabilisation..... | 61 |
| | Surveillance et communication des politiques | 62 |
| | Recommandation : | 62 |
| 5.2 | Conciergerie et entretien..... | 62 |
| | Le modèle de dotation en personnel appuie les normes d'entretien et de nettoyage établies par le conseil scolaire | 64 |
| | Élaboration d'un plan d'entretien annuel et pluriannuel..... | 65 |
| | Formation qui favorise le perfectionnement des compétences et la sécurité | 65 |
| | Normalisation et contrôle des fournitures de nettoyage et d'entretien | 66 |
| | Gestion de projet, surveillance et systèmes de soutien | 66 |
| | Recommandations : | 66 |
| 5.3 | Gestion de l'énergie | 67 |
| | Plan de gestion de l'énergie..... | 68 |

| | | |
|---------------|---|-----------|
| | Suivi de la conservation de l'énergie et présentation de rapports à cet égard..... | 68 |
| | Recommandations :..... | 69 |
| 5.4 | Santé et sécurité..... | 69 |
| | Élaboration, surveillance et suivi des politiques et des plans de santé et de sécurité | 70 |
| | Recommandation :..... | 71 |
| 5.5 | Plans, politiques et méthodes en matière d'immobilisations | 71 |
| | Élaboration de plans d'immobilisations annuels et pluriannuels | 72 |
| | Surveillance et mise à jour continues des données appuyant les plans d'immobilisations..... | 73 |
| 5.6 | Gestion de la construction | 73 |
| | Pratiques efficaces en matière de conception et de construction des installations | 74 |
| | Surveillance de l'avancement des projets de construction et présentation de rapports à cet égard..... | 74 |
| | Mise à jour des fournisseurs de services professionnels agréés | 75 |
| Annexe | | 76 |
| | Annexe A : Vue d'ensemble de l'examen opérationnel..... | 76 |
| | Objectifs de l'examen opérationnel | 76 |
| | Portée de l'examen opérationnel | 76 |
| | Aperçu de la démarche d'examen opérationnel..... | 77 |
| | L'Équipe d'examen opérationnel..... | 80 |
| | Limites de l'examen | 80 |
| | Annexe B : Résumé des recommandations..... | 82 |

Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'examen opérationnel du Peterborough Victoria Northumberland and Clarington Catholic District School Board réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel formée de consultants externes de Deloitte Touche s.r.l. et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'examen opérationnel, qui a commencé le 12 novembre 2007, a duré quatre jours.

Introduction

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

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

Pendant l'examen, on a constaté que le conseil était bien géré puisqu'un nombre important de pratiques exemplaires avaient été adoptées dans tous les domaines fonctionnels étudiés.

Un résumé des conclusions et des recommandations relatives à chacun des domaines fonctionnels examinés est présenté ci-après. Les détails se trouvent dans les sections subséquentes du rapport.

Gouvernance et administration du conseil scolaire

Le conseil a adopté un modèle de gouvernance conçu pour définir clairement les rôles et les responsabilités des conseillères et des conseillers scolaires par rapport à ceux des membres de l'équipe de haute direction. Le modèle repose sur le principe selon lequel les conseillères et les conseillers scolaires sont responsables de l'établissement et du maintien des politiques, tandis que l'équipe administrative élabore et met en œuvre des plans et des méthodes visant à assurer la conformité aux politiques du conseil et la réalisation des principales priorités.

Le conseil scolaire a récemment été confronté à certains problèmes liés à la délimitation des rôles entre les conseillères et les conseillers scolaires et les membres de la direction. Dans le but de préciser et d'uniformiser davantage les rôles et les responsabilités, le conseil a entrepris un examen et une mise à jour officiels de l'ensemble des politiques et des méthodes connexes. Il a embauché des conseillers indépendants pour interpréter les divers règlements et les différentes politiques et méthodes se rapportant à la gouvernance du conseil. L'examen devrait permettre de mieux comprendre et de définir plus clairement les rôles et les responsabilités des conseillères et des conseillers scolaires, du directeur et des membres de la haute direction. Il devrait également contribuer à améliorer l'efficacité des processus décisionnels.

L'administration principale se compose du directeur et des surintendants responsables des écoles, des programmes d'enseignement et de la gestion. Il existe une relation de travail positive entre les conseillères et les conseillers scolaires, le directeur et les membres de l'administration principale.

On peut consulter la vision, l'énoncé de mission ainsi que les priorités et les orientations stratégiques du conseil sur son site Web à l'adresse <http://www.pvnccdsb.on.ca/board/mission.asp>. Chaque année, le directeur de l'éducation publie un ensemble de priorités qui correspondent à l'orientation stratégique générale du conseil à un niveau élevé. Ces priorités sont élaborées en collaboration avec l'administration principale et forment la base du rapport annuel du directeur, qui décrit brièvement les réalisations du conseil. Bien que le conseil suive un processus de planification annuelle, le modèle du plan annuel pourrait être élargi afin d'y inclure des objectifs précis, des échéances et des responsabilités attribuées. Avec un tel modèle, les conseillères et les conseillers scolaires auraient une meilleure compréhension des réalisations du conseil par rapport au plan et à son orientation stratégique générale.

Le conseil scolaire a établi un processus transparent de planification et de prise de décisions en collaboration, auquel participent directement divers sous-comités du conseil et comités d'amélioration des écoles. Le conseil a démontré que le processus décisionnel est conforme aux objectifs de rendement des élèves, grâce à l'incorporation des observations des écoles.

Voici quelques pratiques dignes de mention adoptées par le conseil :

- des communications ouvertes sont établies avec les parents et le personnel du conseil scolaire;
- tous les objectifs et toutes les priorités du conseil scolaire sont clairement énoncés et sont conformes aux politiques en matière de rendement des élèves, de perfectionnement du personnel et de gestion efficace des ressources;
- le conseil a reçu le rapport d'un examen organisationnel interne effectué récemment qui aborde l'ensemble de ses fonctions et qui comprend les commentaires de tous les intervenants;
- des relations positives sont établies avec les syndicats.

Recommandations :

- Afin de faciliter la reddition de comptes au conseil scolaire, l'administration principale devrait élargir le plan de fonctionnement annuel officiel pour y inclure des objectifs précis, des échéances et des responsabilités attribuées.
- Le conseil devrait envisager de fournir une formation et une orientation aux membres de l'administration principale et aux conseillères et aux conseillers scolaires relativement à la redéfinition de leurs rôles et de leurs responsabilités, selon l'examen de la gouvernance du conseil scolaire qui a eu lieu récemment.

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

Le Service des ressources humaines (RH) se compose d'un directeur et de six postes qui relèvent d'un surintendant des écoles. Le surintendant est également responsable d'un groupe d'écoles.

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

- La direction des RH maintient des relations de travail positives. Les membres chevronnés du Service s'engagent à assurer la transparence et la résolution rapide des problèmes de personnel et le conseil scolaire est pleinement informé des griefs déposés en vertu de la convention collective et des questions liées aux employés.
- Le Service utilise la technologie de façon efficace et a amélioré l'affichage des postes en enseignement et le déploiement des enseignants suppléants.

- Le Service des RH possède des procédures détaillées pour déterminer les besoins globaux en personnel et l'affectation de ce dernier, qui reposent sur les prévisions de l'effectif, les besoins des élèves, les exigences quant à la taille des classes et la conformité aux conventions collectives. Les prévisions de l'effectif sont établies de façon individuelle pour chaque école et tiennent compte des données du conseil scolaire et de l'analyse des tendances ainsi que des commentaires de chaque directeur ou directrice d'école. Ce processus est passé en revue annuellement.
- Le conseil scolaire a récemment mis en place un cadre de gestion du rendement des employés. Ce système d'évaluation du rendement a été adopté par le SCFP et le personnel administratif de tous les services, offrant une méthode et un modèle officiels de gestion et d'amélioration du rendement.

Le Service des RH élabore ses priorités stratégiques annuelles après avoir consulté le personnel des RH, le Comité des ressources humaines du conseil scolaire et les autres cadres supérieurs. Cependant, le Service n'utilise pas de plan de service annuel officiel énonçant les objectifs, les responsabilités attribuées et les échéances pour communiquer la façon dont il propose de mettre en œuvre les priorités. Un plan de service officiel et normalisé mettrait en évidence les pressions actuelles et futures du service pour l'administration principale et offrirait un moyen de formuler des commentaires sur les résultats.

Recommandations :

- Le Service des RH devrait adopter un modèle de planification de service plus officiel et davantage normalisé comprenant les objectifs, les échéances et les responsabilités attribuées. Le plan devrait être lié aux objectifs stratégiques du conseil scolaire et aux priorités du directeur.
- Le Service des RH devrait poursuivre l'élaboration d'une stratégie de gestion des présences, comprenant des politiques et des méthodes appuyant toutes les catégories d'employés. Un système complet fournira en temps opportun des données précises en vue d'améliorer la gestion de ce point crucial.
- Le conseil scolaire devrait envisager la possibilité de mener des entrevues de fin d'emploi confidentielles ainsi que des enquêtes périodiques sur la satisfaction auprès de tous les groupes du personnel. Cela contribuera à améliorer la communication et à fournir des commentaires sur l'élaboration de plans de perfectionnement professionnel et de politiques en matière de RH.

Gestion financière

Le Service de gestion et des finances est dirigé par le surintendant de la gestion et des finances qui est responsable des domaines suivants : finances, installations, transport, approvisionnement, planification et administration des installations.

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

- Le budget annuel est présenté aux conseillères et aux conseillers scolaires sous forme de résumé, avec des renseignements à l'appui détaillés qui comparent le budget final à l'exercice précédent et présentent en détail les modifications apportées aux ébauches précédentes.
- Les surintendants et les directeurs de tous les services produisent des rapports financiers électroniques afin de surveiller leur budget respectif. Cela permet de moins dépendre du personnel des finances pour la production des rapports budgétaires mensuels.
- La direction privilégie une démarche intégrée pour établir les prévisions de l'effectif en combinant les renseignements provenant des écoles aux données démographiques d'ensemble, aux prévisions pluriannuelles et à l'information relative à la planification régionale.

Les stratégies et les contrôles en matière d'approvisionnement (un nouveau manuel d'approvisionnement, des consortiums pour les copieurs et les fournitures) renforcent la responsabilité du Service et réduisent les coûts. Un exemple récent de la participation du conseil scolaire à des consortiums d'achat est la publication d'un appel d'offres commun avec le Kawartha Pine Ridge DSB relativement à un contrat de photocopieur, qui a permis aux deux conseils scolaires de réaliser des économies importantes par rapport à des contrats individuels.

Le Service fixe ses priorités en fonction d'une liste établie par le surintendant. À l'heure actuelle, il n'utilise pas de modèle de planification de service annuel officiel énonçant les objectifs, les responsabilités attribuées et les échéances. Un plan officiel normalisé mettrait en évidence, à l'intention de l'administration principale, de quelle façon le Service propose d'appuyer les priorités du conseil scolaire, communiquerait les pressions actuelles et futures du Service et offrirait une base pour formuler des commentaires sur les résultats.

Le conseil scolaire devrait prêter une plus grande attention à la gestion de l'encaisse et des placements. Au moment de l'examen, le conseil détenait un excédent en espèces dans son compte courant, renonçant à la possibilité d'obtenir des taux d'intérêt plus élevés sur des placements à court terme. Le conseil scolaire tirerait profit de

l'élaboration d'un modèle de prévision de l'encaisse et d'une stratégie de placement à court terme.

Recommandations :

- Le Service de gestion et des finances devrait adopter un modèle de planification de service officiel et normalisé comprenant les objectifs, les échéances et les responsabilités attribuées. Le plan devrait être lié à l'orientation stratégique du conseil scolaire et aux priorités du directeur.
- Le conseil scolaire devrait communiquer officiellement le processus budgétaire annuel à tous ses intervenants afin de s'assurer qu'il est transparent et qu'il tient compte des commentaires de toutes les parties. Le processus devrait clairement définir les rôles, les responsabilités et les échéances. Il devrait également comprendre une méthode pour établir l'ordre de priorité des initiatives et mettre en évidence les risques de report ou d'élimination d'une initiative particulière.
- Le personnel des finances devrait penser à présenter des rapports provisoires plus détaillés selon le format suggéré à la section 4.3 du présent rapport. Cela améliorerait l'information financière concernant les résultats cumulatifs.
- La direction et le conseil scolaire devraient envisager d'établir une fonction de vérification interne. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et les coûts annuels estimatifs de chacune d'elles. L'évaluation des besoins et des coûts par la direction constituerait une première étape utile.
- Le conseil scolaire devrait envisager de mettre sur pied un comité de vérification autonome. À l'heure actuelle, le Comité de gouvernance remplit les fonctions d'un comité de vérification au besoin. La direction et le conseil devraient également penser à augmenter le nombre des membres du comité de vérification pour y inclure des conseillers externes qui favoriseraient la responsabilisation du comité.
- La direction devrait préparer une politique de placement qui serait soumise à l'approbation du conseil scolaire. Un plan officiel de gestion de l'encaisse devrait être élaboré, ainsi que des méthodes de gestion des espèces excédentaires et d'optimisation des revenus de placements.
- Le personnel des finances devrait envisager de comparer les conditions des relations bancaires à celles d'autres conseils scolaires pour mettre en parallèle les principales modalités financières et s'assurer de profiter des meilleurs arrangements possibles.

- Le conseil devrait procéder à une analyse coûts-avantages afin de déterminer la faisabilité de la mise en place d'un triple rapprochement automatique dans le processus d'approvisionnement-paiement.
- Le personnel des finances devrait élargir le processus de TEF pour les paiements pour y inclure tous les fournisseurs appropriés.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Le Service des installations relève du surintendant de la gestion et des finances. Il a montré ses principales forces en adoptant les pratiques exemplaires suivantes :

- Le Service fait appel, de façon équilibrée, à des entrepreneurs compétents et au personnel du conseil scolaire dans divers métiers afin de couvrir un vaste territoire diversifié où des compétences particulières sont requises pour procéder aux travaux d'entretien à court préavis. Cette pratique a été élaborée grâce à une analyse coûts-avantages qui comprend les coûts de déplacement, les tâches prioritaires ainsi que la cohérence et la qualité des services offerts à l'école.
- Le Guide des services de conciergerie du conseil scolaire présente la méthode de nettoyage à utiliser ainsi que le calendrier quotidien, hebdomadaire et mensuel à suivre. Il sert de norme pour toutes les installations du conseil scolaire.
- Le conseil s'est récemment joint au Programme EcoSchools et il entreprend un exercice de comparaison de la consommation d'énergie afin d'évaluer les améliorations en cours dans chaque école. Un plan de gestion de l'énergie est en voie d'élaboration pour deux écoles et il sera utilisé comme modèle pour les écoles et l'ensemble du conseil.
- Le personnel responsable des installations utilise actuellement le système ReCAPP comme outil de suivi des projets admissibles à la Subvention pour la réfection des écoles et au financement « Lieux propices à l'apprentissage » annuel. Le personnel s'assure que le système ReCAPP est à jour et procède à des inspections régulières pour tenir à jour des évaluations précises de l'état des installations.
- Le conseil scolaire a établi et utilise une superficie au sol et des concepts normalisés pour la construction des nouvelles écoles. Les normes tiennent compte de la gestion de l'énergie, de l'investissement continu dans les services d'entretien et de conciergerie, des placements dans les classes mobiles et de l'ajout de classes en cas d'augmentation de l'effectif.

À l'instar des autres domaines fonctionnels, le Service des installations tirerait profit d'une démarche plus officialisée et plus transparente à l'égard de l'élaboration d'un plan de service annuel. Le conseil scolaire a la possibilité d'étudier les coûts-avantages liés à l'utilisation de la technologie pour améliorer la gestion des bons de travail et celle de l'énergie.

Recommandations :

- Le Service des installations devrait adopter un modèle de planification de service normalisé comprenant les objectifs, les échéances et les responsabilités attribuées. Le plan devrait être lié à l'orientation stratégique du conseil scolaire et aux priorités du directeur.
- Le Service des installations devrait envisager d'élaborer des normes de propreté des écoles, de fixer les objectifs, de mesurer le rendement et de présenter des rapports sur les résultats à l'administration principale et aux conseillères et aux conseillers scolaires.
- La direction devrait envisager de préparer un plan pluriannuel d'entretien et de réfection qui comprendrait le financement nécessaire pour appuyer le plan. Cela permettrait à l'administration principale, au conseil et aux intervenants d'avoir une idée claire des besoins cruciaux du conseil scolaire prévus pour les prochaines années.
- Le Service des installations devrait étudier les coûts-avantages d'un nouveau système de bons de travail qui rationaliserait la gestion, la répartition, le suivi et la communication des bons de travail liés à la réfection et à l'entretien général des installations.
- Le conseil scolaire devrait continuer d'accroître ses initiatives existantes en matière de gestion de l'énergie et créer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie pour l'ensemble du système avec des objectifs de réduction de la consommation. Le conseil devrait s'assurer qu'il dispose de mécanismes de suivi et de présentation de rapports pour surveiller la consommation et les coûts afin de permettre à la direction de faire rapport des réalisations du système.
- Le conseil scolaire devrait demander aux sociétés de services publics de fournir une facturation consolidée en format électronique. Cela assurerait une surveillance et une prévision plus efficaces de la consommation d'énergie et réduirait la charge de travail du Service des comptes créditeurs.
- Le Service des installations devrait étudier les coûts-avantages de la mise en œuvre d'une technologie centralisée pour faire le suivi de la consommation d'énergie de chaque école et en assurer le contrôle à distance.

- L'administration principale devrait élaborer un plan exhaustif de santé et de sécurité et s'assurer que des commentaires sont fournis au conseil scolaire.

1. Contexte et aperçu du conseil scolaire

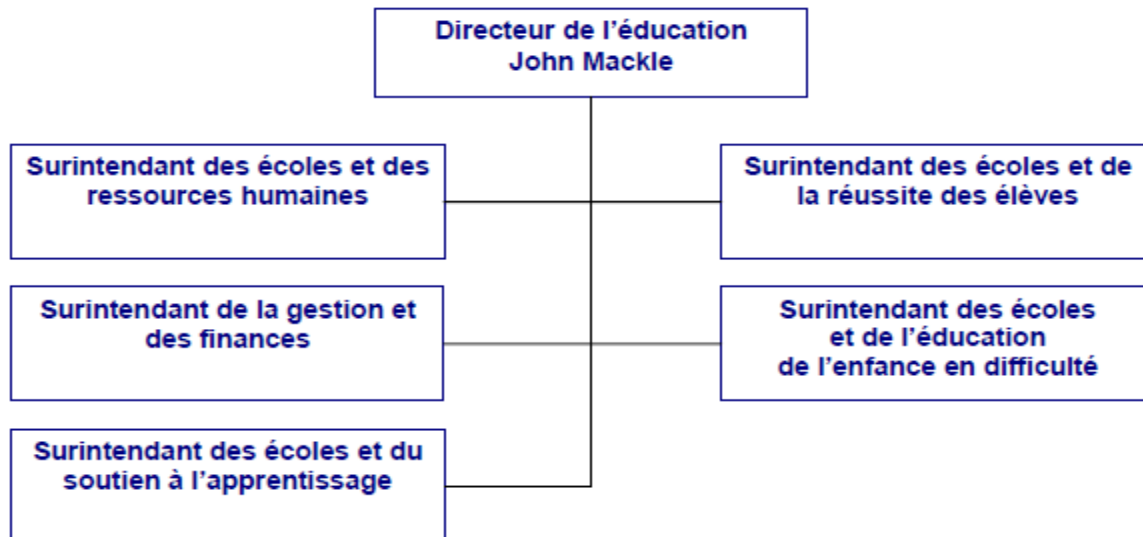
1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le Peterborough Victoria Northumberland Clarington Catholic DSB (le conseil scolaire) fournit un enseignement élémentaire et secondaire à environ 15 000 élèves dans 32 écoles élémentaires et six écoles secondaires. Le territoire d'environ 10 000 kilomètres carrés englobe Peterborough et les municipalités de Kawartha Lakes (Victoria), de Northumberland et de Clarington. Compte tenu de ce vaste territoire, le conseil scolaire doit fournir un service de transport aux deux tiers de ses élèves environ.

L'effectif du conseil a connu une légère augmentation nette de 225 élèves depuis 2002-2003. Ce léger changement résulte d'une réduction de l'effectif élémentaire de 675 élèves et d'une augmentation de l'effectif secondaire de 900 élèves. La croissance de l'effectif s'est principalement concentrée dans la région sud du conseil scolaire et elle pose des défis en ce qui a trait à la capacité des écoles. Le conseil gère les questions de capacité au moyen de classes mobiles et, plus récemment, grâce à l'agrandissement de trois écoles secondaires. La direction continue d'évaluer les répercussions de l'évolution de l'effectif sur les installations et les services du conseil liés aux programmes.

L'administration principale a créé un poste, directeur de l'efficacité des écoles, mettant principalement l'accent sur la surveillance et la direction des initiatives axées sur le rendement des élèves. Un poste de directeur des communications a contribué à assurer une communication efficace, coordonnée et uniforme entre les principaux intervenants du conseil.

Membres de l'administration principale du conseil scolaire :



1.2 Principales priorités du conseil scolaire

L'énoncé de mission du conseil se lit comme suit : « La mission du conseil scolaire est de fournir à tous les élèves un enseignement catholique qui comprend les connaissances, les compétences et les valeurs nécessaires pour vivre une vie enrichissante dans la foi ». Les six principes directeurs du conseil sont les suivants :

- Nous vivons le message chrétien et soutiendrons la cause de l'enseignement catholique.
- Nous nous assurerons que les élèves passent avant tout.
- Nous exercerons nos activités de façon efficace.
- Nous établirons et maintiendrons des alliances.
- Nous communiquerons de façon efficace.
- Nous assumerons la responsabilité du renouvellement personnel.

Les cinq priorités stratégiques sont formulées dans le document du conseil intitulé *Priorités stratégiques 2007-2010* :

- croissance spirituelle;
- amélioration des relations;
- efficacité des communications;
- amélioration de l'apprentissage des élèves;
- perfectionnement du personnel.

Chacune de ces priorités est appuyée par des mesures précises, dont les détails sont affichés sur le site Web du conseil.

Le processus annuel d'établissement des objectifs commence par les commentaires des directeurs et des directrices des écoles élémentaires et secondaires. Le processus de planification incorpore ensuite les observations de tous les services avant que le plan soit présenté au directeur à des fins d'examen.

Le conseil scolaire a récemment procédé à un examen opérationnel interne comprenant une enquête sur la satisfaction qui a été distribuée dans l'ensemble des services et à tous les groupes d'intervenants. Les renseignements recueillis ont éclairé la direction

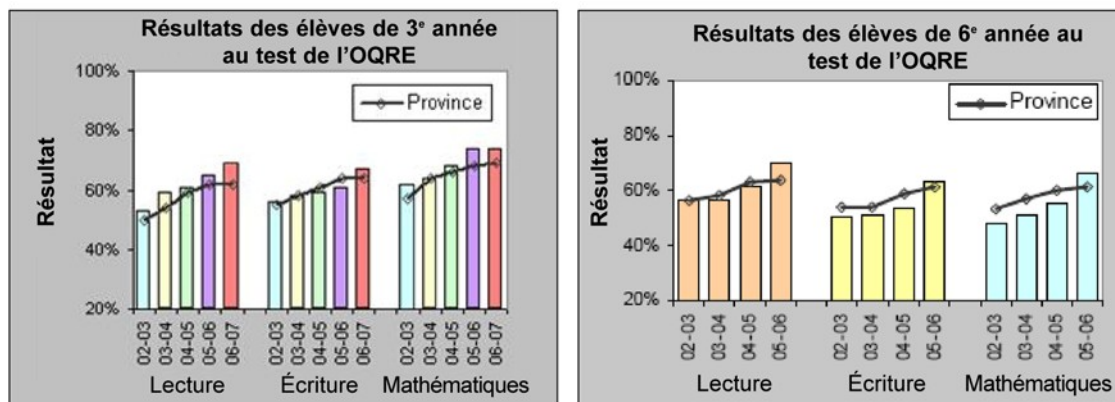
sur les domaines qui nécessitaient des améliorations et ont contribué à la rédaction du document intitulé « Priorités du directeur pour 2007-2008 ».

Les conseillères et les conseillers scolaires se réunissent chaque mois. Aucun point n'est officiellement inscrit à l'ordre du jour avant que toutes les parties aient été breffées. La réalisation des programmes et le rendement des élèves figurent à l'ordre du jour de toutes les réunions des conseillères et des conseillers scolaires. Ces derniers tiennent des séances à huis clos afin d'assurer une préparation et un partage des renseignements adéquats de la part de l'administration principale avant que les éléments soient officiellement déposés à des fins de décision. Cela contribue à rationaliser le processus décisionnel.

On peut consulter le rapport annuel du directeur pour 2006-2007 et le document intitulé « Priorités stratégiques 2007-2010 » sur le site Web du conseil scolaire.

1.3 Rendement des élèves

Les données sur le rendement des élèves présentées ci-dessous montrent que le conseil scolaire a beaucoup amélioré ce rendement dans la plupart des années d'études et des domaines. De plus, le conseil dépasse la norme provinciale dans la plupart des domaines. Dans le cadre des améliorations apportées, le conseil a adopté un principe directeur qui s'inscrit dans sa stratégie globale et son processus de planification : « Nous nous assurerons que les élèves passent toujours avant tout. »



Le rendement des élèves est soutenu par des investissements dans les programmes comme la formation sur le renforcement des capacités et l'extension des services de bibliothèque à l'aide des subventions provinciales. De plus, de nouvelles capacités administratives ont été créées en vue d'assurer le suivi et la gestion du rendement des élèves. Cela a permis de faire en sorte que le processus de collecte et d'analyse des données éclaire de façon précise le processus décisionnel associé à la planification budgétaire, à l'élaboration des politiques et à la priorisation des programmes.

1.4 Sommaire financier

Le conseil scolaire a réussi à obtenir un budget équilibré au cours des dernières années sans puiser dans les réserves. Le solde de la réserve pour fonds de caisse devrait se chiffrer à 3,9 millions de dollars, comparativement à 2,9 millions de dollars en 2005-2006.

Le conseil finance actuellement des projets d'immobilisations grâce aux Allocations pour les nouvelles places, qui ont totalisé 5,5 millions de dollars en 2007-2008.

Données financières - résumé

| Revenus : | États financiers 2005-2006 | États financiers 2006-2007 | Prévisions révisées 2007-2008 |
|---|----------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Subventions réglementaires | 106 143 057 \$ | 110 224 124 \$ | 116 504 402 \$ |
| Impôt local | 20 862 633 \$ | 22 098 772 \$ | 22 682 690 \$ |
| Revenus du conseil scolaire | 1 689 389 \$ | 1 714 199 \$ | 1 325 654 \$ |
| Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations | 3 435 384 \$ | 3 126 067 \$ | 621 610 \$ |
| Total des revenus (Annexe 9) | 132 130 463 \$ | 137 163 162 \$ | 141 134 356 \$ |

Summary Financial Data (Dépenses)

| Dépenses | États financiers 2005-2006 | États financiers 2006-2007 | Prévisions révisées 2007-2008 |
|---|----------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Dépenses de fonctionnement | 120 882 252 \$ | 124 481 720 \$ | 132 242 651 \$ |
| Dépenses d'immobilisations – Avant virements des réserves | 10 393 582 \$ | 11 348 883 \$ | 9 206 322 \$ |
| Virement vers (à partir de) la réserve | 269 543 \$ | 782 558 \$ | -393 575 \$ |
| Dépenses totales | 131 545 377 \$ | 136 613 161 \$ | 141 055 398 \$ |
| Excédent (déficit) | 585 086 \$ | 550 001 \$ | 78 958 \$ |

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

| Réserves et revenus reportés du conseil scolaire | États financiers 2005-2006 | États financiers 2006-2007 | Prévisions révisées 2007-2008 |
|--|----------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Gratifications de retraite | 1 577 797 \$ | 1 917 797 \$ | 1 917 797 \$ |

| Réserves et revenus reportés du conseil scolaire | États financiers 2005-2006 | États financiers 2006-2007 | Prévisions révisées 2007-2008 |
|--|----------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Réserve pour fonds de caisse | 2 941 264 \$ | 3 858 336 \$ | 3 858 336 \$ |
| CSPAAT | 746 379 \$ | 746 379 \$ | 746 379 \$ |
| Activités scolaires | 143 219 \$ | 217 065 \$ | 217 065 \$ |
| Transport | 120 239 \$ | 120 239 \$ | 120 239 \$ |
| Réserve pour l'éducation de l'enfance en difficulté | 155 367 \$ | 155 367 \$ | 155 367 \$ |
| Réserve d'emprunt pour installations destinées aux élèves | 2 308 576 \$ | 2 941 063 \$ | 3 223 050 \$ |
| Emplacements | 800 000 \$ | 1 171 529 \$ | 1 171 529 \$ |
| Programme d'immobilisations | 364 990 \$ | 310 000 \$ | 310 000 \$ |
| Réfection des écoles | 134 810 \$ | 281 955 \$ | 288 393 \$ |
| Total des fonds de réserve (Annexe 5) | 9 292 641 \$ | 11 719 730 \$ | 12 008 155 \$ |
| Réserve pour l'éducation de l'enfance en difficulté | 187 609 \$ | 450 607 \$ | 450 607 \$ |
| Réserve pour redevances d'aménagement scolaires | 236 837 \$ | 246 874 \$ | 256 374 \$ |
| Total des revenus reportés (Annexe 5.1) | 424 446 \$ | 697 481 \$ | 706 981 \$ |
| Total des réserves et des revenus reportés du conseil | 9 717 087 \$ | 12 417 211 \$ | 12 715 136 \$ |

1.5 Principales statistiques

Le tableau qui suit présente les principales statistiques du conseil scolaire. La conformité accrue aux plafonds établis par le ministère relativement à l'effectif des classes, l'effectif généralement stable et l'étendue du territoire constituent un environnement d'exploitation difficile particulier pour le conseil.

Effectif de l'école de jour

| Effectif de l'école de jour | Chiffres reels 2002-2003 | Prévisions révisées 2007-2008 |
|--|--------------------------|-------------------------------|
| EQM à l'école de jour élémentaire | 9 509 | 8 834 |
| EQM à l'école de jour secondaire | 4 620 | 5 523 |
| Effectif total de l'école de jour | 14 129 | 14 357 |

Effectif des classes à l'élémentaire

| Effectif des classes à l'élémentaire | 2003-04 | 2007-08 |
|---|---------|---------|
| Pourc. des classes de moins de 20 élèves | 29% | 88% |
| Pourc. des classes de moins de 23 élèves | 59% | 100% |
| Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire | 25,2 | 25,2 |
| Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins | 33% | 100% |
| Pourc. de classes à années multiples | 24% | 28% |

Personnel

| Personnel | 2003-04 | 2007-08 |
|---|--------------|--------------|
| Enseignantes et enseignants | 785 | 890 |
| Aides-enseignantes et aides-enseignants | 143 | 225 |
| Autres personnes-ressources pour les élèves | 71 | 87 |
| Personnel administratif | 47 | 51 |
| Personnel de bureau | 62 | 65 |
| Personnel affecté au fonctionnement de l'école | 101 | 117 |
| Autre personnel hors classe | 44 | 52 |
| Total du personnel | 1 253 | 1 487 |
| Rapport élèves-enseignant | 1:15 | 1:12 |
| Personnel EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)¹ | 89 | 104 |
| Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux | 84,8% | 87,9% |

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 | 11 051 845 | 17 632 277 |
| Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté | 13 701 285 | 17 630 490 |
| Dépenses supérieures à la subvention (réserve) | -2 649 440 | 1 787 |

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

Utilisation des écoles

| Utilisation des écoles | 2003-04 | 2007-08 |
|---|----------------|----------------|
| Capacité totale (places) | 13 445 | 13 955 |
| Utilisation de la capacité | 105,1% | 102,9% |
| Nombre d'écoles | 38 | 39 |
| Superficie du conseil (km²) | 10 353 | 10 353 |
| Nombre de conseillères et de conseillers scolaires | 7 | 7 |

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

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

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

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

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

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

Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

| Pratiques exemplaires liées à la gouvernance et à l'administration du conseil scolaire | Preuve de l'adoption? |
|--|-----------------------|
| Les conseillères et les conseillers scolaires formulent tous les ans des objectifs et des priorités et reçoivent des rapports périodiques et annuels indiquant les réalisations par rapport à ceux-ci. | Oui |
| La directrice ou le directeur de l'éducation et les 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. | Non |

Processus décisionnels

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

Structure organisationnelle et responsabilisation

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

Mobilisation des intervenants

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

Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

Le directeur collabore avec les membres de l'administration principale et les conseillères et les conseillers scolaires dans le cadre d'un vaste processus de consultation avec les principaux intervenants du conseil scolaire pour établir les orientations stratégiques. Il y a plusieurs années, le conseil a procédé à un examen indépendant de ses activités. L'examen a sollicité les commentaires des conseillères et des conseillers scolaires, du directeur, des surintendants, des directeurs et des directrices d'école, des élèves, des parents et des autres intervenants communautaires. Ce processus s'est soldé par l'élaboration des priorités et des orientations stratégiques actuelles du conseil dans un document intitulé « Imparting the Spirit Through 2010 and Beyond ». Ce document peut être consulté sur le site Web du conseil scolaire.

Les priorités du conseil mettent l'accent sur les éléments suivants :

- croissance spirituelle;
- amélioration des relations;
- efficacité des communications;
- amélioration de l'apprentissage des élèves;
- perfectionnement du personnel.

De plus, le conseil scolaire a défini des sous-objectifs pour chacun des domaines visés. Chaque année, le directeur définit les « priorités du directeur », qui s'harmonisent clairement avec la vision, la mission et les principes directeurs du conseil. Ces priorités sont élaborées en collaboration avec l'administration principale et constituent la base sur laquelle se fonde chaque service pour établir ses propres priorités. Le rapport annuel du directeur est le premier moyen utilisé pour communiquer les réalisations du conseil scolaire pendant l'année aux conseillères et aux conseillers scolaires et à la collectivité.

L'administration principale devrait élargir le plan de fonctionnement annuel du conseil pour y inclure les objectifs documentés, les échéances et les responsabilités attribuées dans le but de favoriser la transparence des rapports présentés au conseil scolaire sur les réalisations annuelles. Un plan officiel et normalisé formera également la base de la présentation et de l'évaluation des rapports sur les réalisations. Cette documentation des plans annuels faciliterait également la présentation des rapports du directeur sur les réalisations du conseil scolaire.

Processus décisionnels

Le conseil scolaire a établi un processus transparent de planification et de prise de décisions en collaboration, auquel participent directement divers sous-comités du conseil et comités d'amélioration des écoles.

Le conseil scolaire a récemment été confronté à certains problèmes liés à la délimitation des rôles entre les conseillères et les conseillers scolaires et les membres de la direction. Dans le but de préciser et d'uniformiser davantage les rôles et les responsabilités, le conseil a entrepris un examen et une mise à jour officiels de l'ensemble des politiques et des méthodes connexes. Il a embauché des conseillers indépendants pour interpréter les divers règlements et les différentes politiques et méthodes se rapportant à la gouvernance du conseil. L'examen devrait permettre de mieux comprendre et de définir plus clairement les rôles et les responsabilités des conseillères et des conseillers scolaires, du directeur et des membres de la haute direction. Il devrait également contribuer à améliorer l'efficacité des processus décisionnels.

Le conseil scolaire a mis sur pied un comité permanent chargé spécifiquement de l'élaboration des politiques. Celles-ci sont élaborées, examinées et révisées et sont acheminées au comité en vue de leur approbation par le conseil. La direction est responsable de la modification ou de l'établissement des méthodes administratives connexes visant à appuyer la politique.

Structure organisationnelle et responsabilisation

Le conseil a adopté un modèle de gouvernance conçu pour définir clairement les rôles et les responsabilités des conseillères et des conseillers scolaires par rapport à ceux des membres de l'équipe de haute direction. Le modèle repose sur le principe selon lequel les conseillères et les conseillers scolaires sont responsables de l'établissement et du maintien des politiques, tandis que l'équipe administrative élabore et met en œuvre des plans et des méthodes visant à assurer la conformité aux politiques du conseil et la réalisation des principales priorités. Comme nous l'avons mentionné, les rôles et les responsabilités font l'objet d'un examen.

Les conseillères et les conseillers scolaires comptent quatre années d'expérience en moyenne. Le Comité du président donne aux conseillères et aux conseillers scolaires la possibilité de discuter des affaires du conseil en matière d'enseignement. Les conseillères et les conseillers scolaires établissent un lien essentiel entre les collectivités et le conseil scolaire.

Le conseil a créé une structure organisationnelle efficace qui semble soutenir les besoins du système scolaire en ce qui a trait à la mise en œuvre des plans annuels visant à améliorer la réussite des élèves, celle du personnel et l'intendance des

ressources et à permettre la communication des réalisations aux principaux intervenants. La structure de l'administration principale est présentée à la section 1.1 du présent rapport.

Mobilisation des intervenants

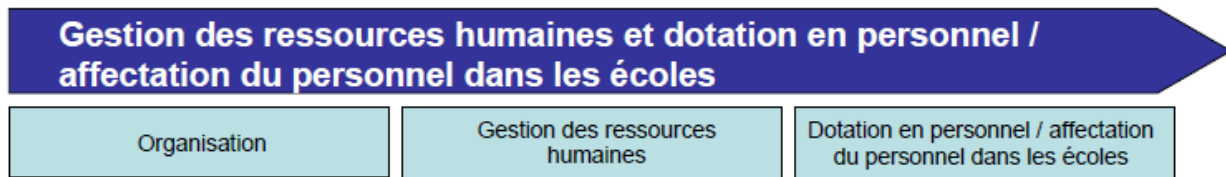
Le conseil scolaire compile actuellement les résultats d'une enquête menée auprès de l'ensemble des principaux intervenants. L'examen avait pour objet de permettre aux intervenants d'évaluer le conseil en déterminant les possibilités d'amélioration ainsi que les points forts. Le conseil scolaire a adopté diverses méthodes de communication et de mobilisation des intervenants afin d'assurer un environnement de travail transparent qui favorise la collaboration.

Les principaux cadres supérieurs de tous les domaines fonctionnels participent aux comités sectoriels des associations provinciales et (ou) aux groupes de travail du ministère. Cela permet au personnel de partager les connaissances et les pratiques exemplaires des conseils à l'échelle de la province. Le conseil scolaire communique activement avec les conseils coïncidents sur un large éventail de sujets en ce qui concerne à la fois les aspects scolaires et administratifs de ses activités.

Recommandations :

- Afin de faciliter la reddition de comptes au conseil scolaire, l'administration principale devrait élargir le plan de fonctionnement annuel officiel pour y inclure des objectifs précis, des échéances et des responsabilités attribuées.
- Le conseil devrait envisager de fournir une formation et une orientation aux membres de l'administration principale et aux conseillères et aux conseillers scolaires relativement à la redéfinition de leurs rôles et de leurs responsabilités, selon l'examen de la gouvernance du conseil scolaire qui a eu lieu récemment.

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 du suivi et de la confirmation des renseignements.

3.1 Organisation

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

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

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

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

Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

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

Structure organisationnelle et responsabilisation

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

Surveillance et communication des politiques

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

Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

Le Service des RH définit ses priorités stratégiques annuelles après avoir consulté le personnel des RH, le Comité des ressources humaines du conseil scolaire et les autres cadres supérieurs du conseil. Les priorités sont ensuite présentées au directeur en vue de leur approbation et de leur intégration dans les priorités annuelles de ce dernier relatives au système.

La liste des principales priorités fournit au personnel des RH un plan de haut niveau des grandes priorités du Service pour l'année et aide l'administration principale à comprendre les priorités du Service. Ce dernier présente un rapport annuel sur ses

réalisations à l'égard des diverses priorités. Les principales priorités du Service pour l'exercice 2007-2008 comprennent ce qui suit :

- maintenir des relations de travail et des méthodes positives de gestion des griefs et d'arbitrage;
- se préparer à la négociation des conventions collectives : OECTA, SCFP, OTL;
- automatiser le processus d'affichage pour le personnel de soutien;
- établir des procédures d'embauche des enseignants et d'affichage des postes; ③ instaurer la gestion des présences par le biais de *SmartFind Express*;
- revoir le processus d'évaluation du rendement des enseignants et le mettre en œuvre conformément aux lignes directrices du ministère;
- procéder à l'évaluation du rendement : SCFP et personnel administratif;
- préparer un manuel des RH à l'intention des directeurs et des directrices d'école et de leurs adjoints;
- mettre à jour le manuel des enseignants suppléants; mettre en œuvre le
- Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant;
- préparer un appel d'offres pour les avantages sociaux des employés et obtenir des fonds de la SSEO pour les ressources et les programmes de perfectionnement du personnel de soutien.

Le Service examine les moyens d'améliorer la prestation des services grâce à une meilleure utilisation de la technologie. Il a également reconnu la possibilité d'adopter un plan officiel plus structuré pour définir en détail ses principales priorités. Un processus de planification plus officiel permettrait de coordonner et d'harmoniser les initiatives du Service des RH avec celles des autres services.

Structure organisationnelle et responsabilisation

La structure organisationnelle et la direction du Service des RH contribuent à ses réalisations. Le Service a clairement défini les rôles et les responsabilités ainsi que les relations hiérarchiques internes. L'organisation du Service des RH est accessible sur le site Web du conseil scolaire. Le service se compose d'un directeur et de six postes qui relèvent d'un surintendant, également responsable d'un groupe d'écoles.

Le surintendant des RH est responsable du rendement du Service devant le directeur. Le Service définit ses priorités annuelles en fonction du plan stratégique du conseil

scolaire et les fait approuver par le directeur. Le surintendant des RH présente périodiquement la situation au directeur et au conseil par rapport aux principales initiatives. Les recommandations qui nécessitent l'approbation du conseil scolaire sont présentées aux membres de l'administration principale, examinées par le comité permanent des RH du conseil, puis présentées à ce dernier à des fins d'étude et d'approbation.

Le personnel du Service des RH possède une expérience pertinente et (ou) des titres professionnels en RH (p. ex., conseiller en ressources humaines agréé). Le Service offre des occasions de perfectionnement professionnel au personnel. Tous les membres du personnel prennent part à des programmes de perfectionnement, dont des cours visant l'agrément en RH et des conférences. Tous les programmes sont conçus pour améliorer les compétences des employés des RH et faciliter l'apprentissage.

Surveillance et communication des politiques

Les politiques en matière de RH sont communiquées au personnel par les surintendants respectifs. Le Service entretient des communications continues et transparentes avec le personnel enseignant et non enseignant par le biais de publications sur le site Web et de réunions bimensuelles avec les représentants syndicaux.

Recommandation :

- Le Service des RH devrait adopter un modèle de planification de service plus officiel et davantage normalisé comprenant les objectifs, les échéances et les responsabilités attribuées. Le plan devrait être lié aux priorités stratégiques du conseil scolaire et à celles du directeur.

3.2 Gestion des ressources humaines

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

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

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

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

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 établies réduisent au minimum la fréquence des griefs. | Oui |

Recrutement de personnel

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

Gestion des données sur les ressources humaines et la paie

| Pratiques exemplaires liées à la gestion des ressources humaines | Preuve de l'adoption? |
|--|-----------------------|
| Le traitement de la paie est séparé des activités de modification des données sur la paie et les employés. | Oui |
| Les qualifications et l'expérience du personnel enseignant sont systématiquement suivies et les graphiques en nuage de points sont à jour. | Oui |
| Un programme d'équité salariale approuvé fait l'objet d'un examen régulier et est modifié au besoin. | Oui |

Processus d'évaluation du rendement des employés

| 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 Service des RH reconnaît qu'une démarche plus complète et proactive à l'égard de la gestion des présences pourrait améliorer l'assiduité du personnel et à la fois rehausser le moral des employés et diminuer les coûts connexes. À l'heure actuelle, le conseil scolaire fait le suivi de l'absentéisme du personnel enseignant dans le seul but de gérer les affectations du personnel remplaçant.

La direction reconnaît qu'elle ne dispose pas d'un processus efficace de gestion des présences et d'analyse des répercussions de l'absentéisme. Elle présentera un rapport au conseil scolaire en vue de l'informer des avantages liés à la saisie et à l'analyse des schémas d'absentéisme pour toutes les catégories d'employés. Ainsi, un investissement supplémentaire en personnel pourrait s'avérer nécessaire. La direction

croit que les coûts supplémentaires seraient plus que compensés par les améliorations obtenues grâce à une démarche plus proactive à l'égard de la gestion des présences.

Relations de travail

Le Service des RH adopte une démarche déterminée et proactive à l'égard de la gestion des relations de travail, qui constituent une priorité de premier plan pour le conseil scolaire.

Le Service des RH a réussi à réduire les griefs en accordant une grande attention aux relations de travail. La direction des RH communique avec ses unités de négociation respectives aux deux semaines afin de s'assurer que toutes les parties sont au courant des problèmes éventuels. Cette démarche exige un investissement de temps considérable de la part de la direction, mais elle a permis au conseil scolaire de réduire le nombre de griefs au cours des trois dernières années. Ces efforts sont actuellement gérés par un comité de gestion des relations de travail qui se réunit officiellement toutes les deux semaines. Le comité est appuyé à la fois par des membres de l'équipe de l'administration des RH et du syndicat.

De plus, le Service a préparé une série de modèles de communication normalisés (p. ex., lettres de préoccupation, etc.) qu'il a mis en ligne à la disposition des directeurs et des directrices d'école afin de les aider à communiquer avec le syndicat sur les questions touchant le personnel.

Dans le passé, le conseil scolaire était confronté à un certain nombre de problèmes de relations de travail en ce qui a trait aux procédures de dotation en personnel suppléant et remplaçant. Pour régler ces questions, le Service a mis en place un système de rappel automatisé qui a permis d'assurer l'affectation équitable des enseignants suppléants.

Un autre exemple de relations de travail efficaces est le programme pilote en vertu duquel le conseil scolaire fournit un ordinateur portable à chaque enseignant et enseignante pour qu'il ou elle puisse l'utiliser en classe et à la maison à des fins scolaires. La proposition n'a pas reçu un bon accueil au départ puisqu'on considérait qu'il s'agissait d'un moyen de faire travailler davantage les enseignants à la maison. Le Service a créé des groupes de discussion composés d'enseignants et d'enseignantes dans le cadre d'un programme pilote sur l'utilisation des portables. Ces groupes de discussion avaient pour but d'informer les membres du personnel des avantages possibles. L'initiative a atteint l'objectif visé qui était de permettre aux enseignants et aux enseignantes de travailler de façon plus efficace et avec davantage de souplesse. Le Service attribue le succès du programme aux relations positives qu'il a entretenues avec le syndicat et les enseignants pendant le projet pilote.

Le programme Retour-au-travail est une autre illustration de l'efficacité des relations de travail. Le programme vise à aider les employés qui reprennent le travail après un arrêt par suite de stress ou d'un accident professionnel. Le Service des RH collabore avec la CSPAAT, l'employé et le syndicat pour élaborer une proposition de retour au travail dans la journée qui suit la réception du certificat de santé. Le Service a créé des modèles en s'appuyant sur différentes situations et sur les démarches qu'a utilisées le conseil scolaire dans le passé pour répondre aux besoins des employés.

Recrutement de personnel

Le cadre stratégique de recrutement du personnel a été établi par le Service et approuvé par le conseil scolaire. Le Service des RH est chargé de procéder aux vérifications de l'agrément, des antécédents et des références de tous les nouveaux employés éventuels.

Le conseil scolaire a adopté et encourage l'utilisation du site « Apply to Education », un programme en ligne s'adressant aux candidats et aux candidates à des postes d'enseignement. Le Service a également mis en œuvre un nouveau progiciel pour gérer les affichages internes. Le système simplifie le processus d'affichage et de demande d'emploi. Un système semblable pour le personnel non enseignant devrait bientôt être accessible en ligne.

Le « Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant » mis au point par le ministère a contribué au perfectionnement professionnel des nouveaux enseignants. Le Service des RH a fait appel à des conseillers internes pour dispenser le programme et la participation s'est avérée positive.

Gestion des données sur les ressources humaines et la paie

Le Service a procédé à une séparation officielle des tâches entre la mise à jour des données sur les RH et celle des dossiers sur la paie et les avantages sociaux. Cette séparation est obtenue grâce à une définition claire des rôles et des responsabilités et est renforcée par la sécurité du système informatique utilisé par le conseil scolaire. Les données sur les ressources humaines et la paie reposent sur le même système, entièrement intégré et synchronisé.

Les dossiers personnels sont mis à jour par le Service des RH en fonction des changements de personnel ou de qualifications des enseignants qui sont communiqués toutes les semaines par le directeur ou la directrice de chaque école ou qui sont envoyés au personnel des RH par l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario. Cela fait en sorte que la direction ait une idée précise des titres professionnels des enseignants actuels qui influent sur la rémunération et le processus annuel d'octroi des subventions.

En 2003-2004, le Service des RH a procédé à l'évaluation de 21 postes en ce qui a trait à la rémunération, s'assurant que chacun d'eux offrait une rémunération équitable et se conformait aux lois en matière d'équité salariale. À cet égard, la direction continue d'adopter une démarche proactive en vue de régler les questions d'équité salariale et d'éviter les griefs connexes.

Le conseil scolaire se dirige vers un environnement de travail sans papier pour les présences et la paie, grâce à l'utilisation de feuilles de temps électroniques et au lancement imminent de fiches de paie électroniques pour les employés.

Processus d'évaluation du rendement des employés

Le conseil scolaire a récemment mis en place un cadre de gestion du rendement des employés. Le système d'évaluation du rendement a été adopté par le SCFP et le personnel administratif dans l'ensemble des services. Pour faciliter le processus, des modèles sont fournis aux employés afin qu'ils définissent leurs objectifs et leurs plans d'action.

La fréquence de l'évaluation du rendement pour tous les employés repose sur la norme du ministère pour le personnel enseignant, qui s'échelonne actuellement sur un cycle de cinq ans. Chaque année, le Service des RH fournit aux directeurs et aux directrices d'école et aux superviseurs une liste des employés dont le rendement doit faire l'objet d'une évaluation. Bien qu'il incombe au supérieur immédiat ou au directeur ou à la directrice d'école de procéder à l'évaluation, le Service des RH effectue des suivis fréquents auprès des directeurs et des directrices d'école pour s'assurer que les évaluations prévues sont terminées avant la fin de l'année.

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Le conseil scolaire a récemment procédé à un examen des avantages sociaux des employés et conclu un contrat de services de gestion seulement avec une compagnie d'assurances. Les employés en congé d'invalidité de longue durée sont gérés par une coopérative de conseils scolaires. Le Service a adopté une démarche proactive en vue de résoudre les problèmes des employés avec le fournisseur des régimes d'avantages sociaux. Il a déterminé que le conseil scolaire bénéficie d'excellents taux, puisque les frais administratifs relatifs aux demandes de prestations pour les soins dentaires et l'assurance-maladie complémentaire sont plutôt bas par rapport à ceux d'autres conseils. La direction examine présentement le barème tarifaire en ce qui a trait aux autres éléments des régimes d'avantages sociaux.

Satisfaction du personnel

À l'heure actuelle, le conseil scolaire ne procède à aucune enquête sur la satisfaction des employés, que ce soit pour connaître leur satisfaction générale à l'égard du conseil

ou évaluer l'efficacité des séances de perfectionnement professionnel. Bien que l'examen opérationnel interne réalisé récemment n'ait comporté aucune question au sujet de la satisfaction du personnel, le conseil scolaire s'est fié à son faible taux de griefs et à ses relations de travail positives comme indication du bon moral des employés. La mise en œuvre d'une enquête sur la satisfaction du personnel en ligne ou par d'autres moyens pourrait fournir de précieuses données en vue d'élaborer les programmes de perfectionnement professionnel et d'informer la direction des améliorations éventuelles à apporter aux politiques et aux méthodes liées aux questions de personnel. Il est également possible d'obtenir le même type de données en effectuant des entrevues de fin d'emploi.

Recommandations :

- Le Service des RH devrait poursuivre l'élaboration d'une stratégie de gestion des présences, comprenant des politiques et des méthodes appuyant toutes les catégories d'employés. Un système complet fournira en temps opportun des données précises en vue d'améliorer la gestion de ce point crucial.
- Le conseil scolaire devrait envisager la possibilité de mener des entrevues de fin d'emploi confidentielles ainsi que des enquêtes périodiques de satisfaction au sein de tous les groupes de personnel. Cela contribuera à améliorer la communication et à fournir des commentaires sur l'élaboration de plans de perfectionnement professionnel et de politiques en matière de RH.

3.3 Dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Le Service des RH a des procédures détaillées qui régissent la détermination des besoins globaux en personnel et l'affectation de ce dernier, en fonction de l'effectif prévu, des besoins des élèves, des exigences quant au nombre d'élèves par classe et de la conformité aux conventions collectives. Le processus de prévision de l'effectif est établi de façon individuelle pour chaque école et tient compte des données générales du conseil scolaire, de l'analyse des tendances et des commentaires des directeurs et des directrices d'école. Ce processus est passé en revue annuellement.

Les prévisions de l'effectif commencent à l'automne par la confirmation des données du 31 octobre. Après avoir étudié les facteurs qui ont une incidence sur l'effectif total prévu du conseil scolaire pour l'année suivante, des prévisions sont préparées pour chacune des écoles et examinées par l'administration principale. Les prévisions relatives à chaque école sont alors précisées davantage selon le cycle et l'année d'études. À partir de ces données, on prépare des comptes de classe détaillés qui serviront à déterminer le nombre de membres du personnel pédagogique nécessaires pour chaque école. Les précisions se poursuivent par voie d'analyses et de discussions avec les directeurs et les directrices d'école pour obtenir l'affectation finale approuvée du personnel enseignant.

L'affectation des aides-enseignants repose sur une évaluation détaillée des besoins des élèves effectuée par les écoles, qui permet de déterminer l'affectation finale vers la fin de mai. Les affectations des autres membres du personnel de soutien en milieu scolaire reposent sur des formules révisées annuellement qui tiennent compte des contraintes budgétaires au moment de déterminer l'affectation définitive.

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

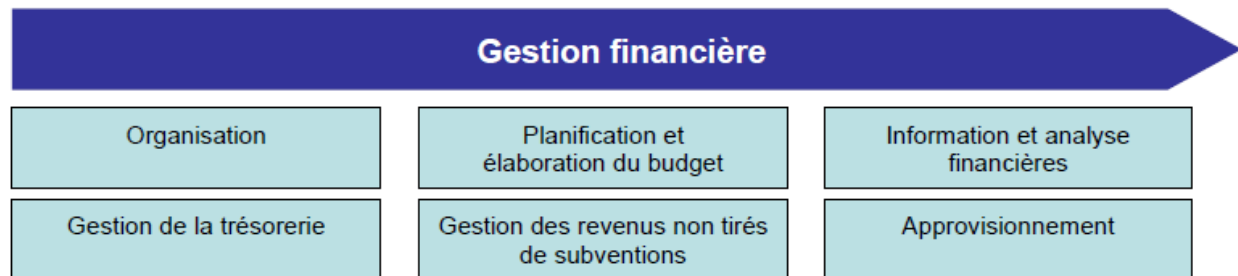
Le Service des RH et le Service des finances continuent de surveiller le plan d'affectation du personnel et le budget initiaux qui ont été approuvés en les comparant à l'affectation réelle. Cet examen a lieu régulièrement par la production de rapports comparatifs entre les prévisions budgétaires et les dépenses réelles. La vérification la plus importante se fait en septembre, quand l'effectif réel est connu et qu'il est possible d'effectuer certaines réorganisations dans les classes et les écoles pour compenser l'effectif qui varie par rapport aux prévisions.

Le conseil scolaire examine actuellement le logiciel Maplewood qui reliera le volet des RH du système SDS au Système d'information scolaire de l'Ontario (SISOn). Maplewood automatisera et synchronisera avec efficacité et précision la gestion continue des affectations du personnel et la présentation de rapports à cet égard.

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

La direction procède à un exercice de comparaison avec les salaires moyens du conseil dans le cadre du processus annuel de budgétisation. Elle compare également la valeur marchande au besoin pour assurer que ses régimes de rémunération demeurent concurrentiels.

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

Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

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

Structure organisationnelle et responsabilisation

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

Surveillance et communication des politiques

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

Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

Le Service de gestion et des finances définit ses priorités stratégiques annuelles après avoir consulté le personnel du Service et les autres cadres supérieurs du conseil scolaire. Une séance annuelle de planification de l'administration principale a lieu au début du cycle d'élaboration du budget et de planification, dans le cadre de laquelle les

priorités pour l'année à venir sont présentées par les cadres supérieurs à des fins de discussion. Les priorités du Service sont ensuite présentées au directeur en vue de leur approbation et de leur intégration dans les priorités annuelles de ce dernier relatives au système. Les priorités du Service comprennent ce qui suit :

- mettre en place un système de collecte et de suivi des données sur les immobilisations;
- documenter les contrôles internes du conseil scolaire et les vérifications des écoles;
- assurer la conformité continue aux normes du Conseil sur la comptabilité dans le secteur public;
- veiller à la préparation de rapports trimestriels sur les fonds générés par les écoles;
- continuer d'inciter les fournisseurs à passer au paiement électronique;
- continuer de soutenir les services et les écoles en ce qui a trait aux nouveaux codes de comptes;
- mettre en place l'envoi des fiches de paie des employés par courriel;
- assurer la conformité continue aux recommandations du vérificateur général.

Le Service devrait adopter un modèle de planification officiel et normalisé pour indiquer en détail les tâches, les échéances et les responsabilités liées à ses principales priorités. Un processus de planification officiel aiderait à coordonner les initiatives du Service et à les harmoniser avec celles des autres services, en plus de fournir une base améliorée pour faire état de ses réalisations.

Structure organisationnelle et responsabilisation

Un organigramme du Service de gestion et des finances est accessible sur le site Web du conseil scolaire. Il indique de quelle façon les principales activités relatives aux finances, aux installations, au transport, à l'approvisionnement, à la planification et à l'administration des installations s'inscrivent dans la structure du Service. En ce qui a trait à l'aspect financier du portefeuille, un contrôleur des finances et un directeur de l'approvisionnement, de la planification et de l'administration des installations relèvent du surintendant. Il s'agit d'une structure qui convient à un conseil scolaire de la taille du PVNCCDSB.

Les titres professionnels et l'expérience du personnel correspondent aux fonctions à exercer.

Surveillance et communication des politiques

Le Service tient à jour un ensemble de politiques et méthodes touchant les aspects pertinents de la gestion financière. Ces dernières ont été affichées sur le site Web du conseil scolaire. La politique d'approvisionnement est appuyée par un manuel d'approvisionnement qui est mis à la disposition de l'ensemble du personnel sur le site Web du conseil.

Le conseil maintient en fonction un comité d'élaboration des politiques qui est responsable de la supervision, de l'examen et de la mise à jour de toutes les politiques du conseil. Le processus d'élaboration, de gestion et d'examen des politiques du conseil scolaire se fait en collaboration avec les conseillères et les conseillers scolaires, le personnel, les conseils d'école catholiques et les membres de la collectivité. De plus, le conseil a une politique particulière intitulée « Élaboration, gestion et examen des politiques » qui décrit en détail les protocoles et les directives sur la fréquence de l'examen des politiques.

Le Service des finances fait rapport à l'administration principale de la conformité aux politiques par voie d'exception et renforce l'importance des politiques en correspondant avec les autres services.

Recommandation :

- Le Service de gestion et des finances devrait adopter une démarche plus structurée à l'égard de l'élaboration d'un plan annuel de service comprenant les objectifs, les échéances et les responsabilités attribuées. Le plan devrait être lié à l'orientation stratégique du conseil scolaire et aux priorités du directeur.

4.2 Planification et élaboration du budget

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

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

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

Processus d'établissement annuel du budget

| Pratiques exemplaires liées à la planification et à l'élaboration du budget | Preuve de l'adoption? |
|---|-----------------------|
| Le processus d'établissement annuel du budget est transparent, 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. | Non |
| 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 commence par une séance de réflexion à laquelle le Service des finances et l'administration principale participent en milieu d'année dans le but d'établir une liste préliminaire des priorités de haut niveau pour l'année à venir. De plus, des réunions permettent de recueillir les commentaires des

directeurs et des directrices d'école. Le Service des finances examine ensuite la liste des priorités avec l'administration principale. Lorsque les Subventions pour les besoins des élèves (SBE) du ministère sont octroyées, le Service passe en revue la liste des priorités en fonction de la disponibilité des subventions de l'année en cours, en étroite collaboration avec l'administration principale.

Avant la fin de mars, les autres services soumettent leurs besoins financiers détaillés au Service des finances en vue de leur incorporation au budget. Une ébauche de budget préliminaire assure l'établissement de l'ensemble des revenus et des dépenses.

Une fois que l'on a déterminé que le budget préliminaire pouvait être équilibré (en avril ou mai), ce dernier est présenté au conseil scolaire à des fins de discussion et de précision avant l'élaboration du budget final. Au plus tard à la fin de juin, après avoir apporté les rajustements liés aux données sur l'effectif, aux coûts du transport et à tout autre changement convenu, le budget est présenté aux conseillères et aux conseillers scolaires. Le budget est toujours examiné et approuvé par le directeur et l'administration principale avant d'être déposé devant les conseillères et les conseillers scolaires aux fins d'approbation finale.

Tout au long de l'année, l'administration principale tient des réunions périodiques avec les conseillères et les conseillers scolaires afin de communiquer les priorités à prendre en compte dans les cycles budgétaires futurs.

Bien que les principaux participants comprennent les étapes du processus budgétaire et l'échéancier dans son ensemble, le processus n'est pas officiellement documenté. Un calendrier officiel d'établissement du budget augmenterait la transparence et la compréhension du processus pour tous les intervenants.

Le budget annuel est présenté aux conseillères et aux conseillers scolaires sous forme de résumé, avec de la documentation détaillée à l'appui. Bien qu'il soit possible de demander des détails au Service des finances pendant la présentation finale, la majorité des détails sont fournis lors des réunions qui précèdent la réunion visant l'approbation officielle du budget. La reliure qui contient le budget détaillé compare le budget final à celui de l'exercice précédent et indique les changements qui sont survenus par rapport aux ébauches antérieures du budget de l'année en cours. La réunion visant l'approbation officielle du budget constitue généralement une formalité puisque la discussion a eu lieu précédemment en grande partie.

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

En collaboration avec le Service de la planification, le Service des finances établit des prévisions de l'effectif à l'échelle du système en utilisant les prévisions de l'effectif fournies par les conseillers du conseil scolaire. Ces prévisions sont préparées en décembre et sont utilisées pour la présentation de rapports au ministère et l'élaboration

des premières ébauches du budget. Ensuite, une demande de soumission des prévisions de l'effectif est présentée aux directeurs et aux directrices d'école au début du printemps. Le Service des finances collabore avec le Service des RH et l'administration principale en vue de préciser les prévisions finales, qui sont utilisées pour la dotation en personnel enseignant et la préparation du budget final.

Détermination des risques et des stratégies d'atténuation

Même si le conseil ne dispose pas d'une stratégie officielle de gestion des risques, il détermine les principaux secteurs de risque pendant le processus de planification budgétaire. Les questions les plus importantes sont les prévisions de l'effectif et le respect de l'enveloppe budgétaire sur le plan des revenus. La direction utilise une « pratique d'atténuation » qui consiste à retenir quelques enseignants affectés jusqu'à ce que l'effectif final soit connu en septembre. La documentation officielle des risques budgétaires et l'élaboration des stratégies d'atténuation proposées donnent l'occasion au conseil scolaire d'améliorer la transparence du processus budgétaire.

Le risque de dépassement des budgets prévus ou approuvés est partiellement atténué par les contrôles que prévoit le système financier actuel en matière d'approvisionnement et de budgétisation. On s'attend à ce que les responsables de budgets surveillent étroitement le leur tout au long de l'année et résolvent les problèmes budgétaires éventuels à mesure qu'ils surviennent. Ces procédures font en sorte que les dépenses soient étroitement surveillées et que les risques de dépenses excédentaires soient réduits au minimum.

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait communiquer officiellement le processus budgétaire annuel à tous ses intervenants afin de s'assurer qu'il est transparent et qu'il tient compte des commentaires de toutes les parties. Le processus devrait clairement définir les rôles, les responsabilités et les échéances. Il devrait également comprendre une méthode pour établir l'ordre de priorité des initiatives et mettre en évidence les risques de report ou d'élimination d'une initiative particulière.

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.

Systeme 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. | Non |

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

Le Service de gestion et des finances utilise School District System (SDS), une solution logicielle administrative et financière intégrée à l'intention des conseils scolaires. Le

système permet de procéder de façon autonome à l'analyse des écarts dans les dépenses et à la préparation de l'information financière.

Le Service des finances prépare des rapports trimestriels sur les écarts à l'intention de l'administration principale, à partir de rapports produits par un système. Ces rapports trimestriels ne sont pas soumis aux conseillères et aux conseillers scolaires de façon régulière. Les surintendants sont tenus de prendre les mesures appropriées puisqu'ils assument la responsabilité première de la gestion du budget et des dépenses. Ce processus fait en sorte que l'administration principale est responsable de l'intégrité des résultats financiers.

Responsabilité des rapports financiers intermédiaires

Les surintendants et les directeurs sont responsables du suivi et de la surveillance de leur budget afin de s'assurer qu'ils ne le dépassent pas. Chaque service a accès au système, reçoit une formation appropriée et assume la responsabilité générale de la production des rapports financiers à l'aide du système. Au niveau des écoles, les directeurs et les directrices sont responsables de fournir au Service des finances des rapports périodiques sur les fonds et les budgets scolaires. Les secrétaires d'école, qui ont reçu une formation sur le système comptable des écoles, produisent les rapports. Ils ou elles sont de plus chargés de saisir les données dans SISON.

La direction a souligné que les conseillères et les conseillers scolaires mettent principalement l'accent sur les résultats nets et qu'ils ne s'intéressent pas tellement à une analyse détaillée. Le Service des finances leur remet des rapports budgétaires intermédiaires lorsque des problèmes surviennent ou que les hypothèses changent. Cela se produit souvent au moment de la préparation des prévisions révisées. Un rapport résumant les prévisions révisées est présenté aux conseillères et aux conseillers scolaires afin de décrire les changements et les répercussions générales sur le budget.

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

- une comparaison entre le budget annuel approuvé et les dépenses réelles engagées à ce jour, exprimée en pourcentage du budget;
- un pourcentage comparatif pour chacune des catégories de dépenses et de revenus qui représenterait ce que « les dépenses attendues à ce jour » devraient être, en fonction soit des moyennes historiques, soit de l'expérience de l'année précédente, soit, dans le cas des salaires et des avantages sociaux, du nombre d'employés et des paies traitées à ce jour;

- des explications écrites de tout écart important par rapport au pourcentage de dépenses auquel on pourrait normalement s'attendre à ce jour. La direction devra définir ce qu'elle entend par « important » pour ce qui est de la signalisation des écarts.

Le niveau de détails dans la présentation des dépenses et des revenus dépendra des préférences de la direction et du conseil scolaire. Le rapport devrait au moins comprendre un sommaire des catégories importantes de dépenses et de revenus, un peu comme ce qui est présenté dans les rapports financiers du ministère. Les rapports confirmeraient en outre que les perspectives financières pour l'année sont en position d'équilibre ou expliqueraient l'écart prévu. Une telle information permettrait aux examinateurs de mieux comprendre l'état des résultats depuis le début de l'année.

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 actuellement des ressources nécessaires pour assumer les coûts additionnels. Le personnel des finances, avec la participation occasionnelle d'un vérificateur externe, 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. De plus, plusieurs écoles reçoivent la visite des vérificateurs externes chaque année, lorsque ces derniers 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 fonction principale de la vérification interne serait de s'assurer que les contrôles internes mis en place par la direction fonctionnent efficacement et sont conformes aux politiques et méthodes qui ont été élaborées. La fonction de vérification interne peut aussi contribuer à l'élaboration des mesures et des indicateurs de rendement des programmes et des services. 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

En janvier 2007, le Comité de gouvernance du conseil scolaire a adopté une résolution visant la modification de son mandat pour y inclure les fonctions d'un comité de vérification. Le cadre de référence élargi couvrait la planification, l'exécution et la présentation sous forme de rapport de la vérification externe, y compris à la fois les états financiers et l'ensemble des questions liées au contrôle interne.

Le conseil scolaire devrait envisager de mettre sur pied un comité de vérification distinct mettant l'accent sur les questions de vérification externe et d'autres questions pertinentes. Ce comité serait notamment chargé de superviser le vérificateur interne si un tel poste est créé.

Comme des changements importants ont été apportés à la comptabilité ces dernières années, la complexité des états financiers annuels augmente. Les membres du comité de vérification doivent comprendre ce qui constitue une comptabilité interne et des processus de contrôle opérationnel rigoureux. Le conseil scolaire devrait songer à ajouter des conseillers externes au Comité de gouvernance. Les conseillers n'auraient pas droit de vote, puisque la législation actuelle ne reconnaît que les conseillères et les conseillers scolaires comme membres votants des comités permanents des conseils scolaires. Sur le plan de l'expérience professionnelle, les membres externes pourraient être des comptables, des avocats ou d'autres professionnels, en fonction des besoins du comité.

Recommandations :

- Le personnel des finances devrait penser à présenter des rapports provisoires plus détaillés selon le format suggéré à la section 4.3 du présent rapport. Cela améliorerait l'information financière concernant les résultats cumulatifs.
- La direction et le conseil scolaire devraient envisager d'établir une fonction de vérification interne. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et les coûts annuels estimatifs de chacune d'elles. L'évaluation des besoins et des coûts par la direction constituerait une première étape utile.
- Le conseil scolaire devrait envisager de mettre sur pied un comité de vérification autonome. La direction et le conseil devraient également penser à augmenter le nombre des membres du comité de vérification pour y inclure des conseillers externes qui favoriseraient la responsabilisation du comité.

4.4 Gestion de la trésorerie

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

1. déterminer s'il existe des processus permettant l'utilisation optimale de l'encaisse, des placements et des emprunts au sein du conseil scolaire;
2. déterminer s'il existe des contrôles internes suffisants pour appuyer la gestion de l'encaisse, des placements et des emprunts;

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

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

Gestion de l'encaisse et des placements

| Pratiques exemplaires liées à la gestion de la trésorerie | Preuve de l'adoption? |
|--|-----------------------|
| Un processus de gestion de l'encaisse efficace est en place pour maximiser les revenus d'intérêts au moyen de placements à court terme lorsque cela s'avère approprié. | Non |
| 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

La gestion de l'encaisse et des placements peut offrir des possibilités aux conseils scolaires qui disposent d'importantes réserves de trésorerie. Le conseil scolaire n'a pas de politique de placement officielle. Puisque le conseil dispose de plus de 10 millions de dollars en réserve qui ne sont pas immédiatement requis, la direction devrait examiner d'autres stratégies de placement à court terme afin de maximiser le rendement de ces fonds. Cela s'appliquerait également aux liquidités provenant des activités normales, car il peut s'écouler de un à trois mois pendant lesquels les fonds excédentaires pourraient être investis à l'extérieur du compte bancaire du conseil. Une politique de placement fournirait à la direction des directives appropriées en ce qui a trait à la gestion de sa position de trésorerie.

Le conseil scolaire a consolidé ses opérations bancaires auprès d'une seule banque. Il n'a toutefois pas comparé ses conditions bancaires à celles de conseils scolaires similaires. Bien que les taux aient été renégociés récemment, le conseil prévoit lancer un appel d'offres à l'égard des services bancaires afin de s'assurer que les conditions dont il bénéficie sont concurrentielles. Il serait utile que la direction effectue quelques

comparaisons avec d'autres conseils scolaires afin d'établir une comparaison des tendances actuelles du marché en ce qui a trait aux conditions bancaires. Selon notre examen d'autres conseils scolaires, un taux d'intérêt concurrentiel sur les dépôts en espèces devrait correspondre au moins au taux préférentiel moins un pour cent et demi.

Recommandations :

- La direction devrait préparer une politique de placement qui serait soumise à l'approbation du conseil scolaire. Un plan officiel de gestion de l'encaisse devrait être élaboré, ainsi que des méthodes de gestion des espèces excédentaires et d'optimisation des revenus de placements.
- Le personnel des finances devrait envisager de comparer les conditions des relations bancaires à celles d'autres conseils scolaires pour mettre en parallèle les principales modalités financières et s'assurer de profiter des meilleurs arrangements possibles.

4.5 Gestion des revenus non tirés de subventions

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

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

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

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

Politiques de soutien aux revenus non tirés de subventions

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

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

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

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

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

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

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

Politiques de soutien aux revenus non tirés de subventions

Le Service des finances fait le suivi des revenus non tirés de subventions et en fait rapport. Il s'agit de tous les revenus autres que les Subventions pour les besoins des élèves versées par la province. Selon le budget de 2007-2008 (exception faite des intérêts, des reports prospectifs précédents et des transferts provenant des réserves), ils représentent environ 0,8 pour cent du total des revenus du conseil scolaire, soit environ 1,1 million de dollars.

Les revenus proviennent des subventions pour d'autres programmes d'enseignement (APE) du ministère de l'Éducation, des droits de scolarité payés par les élèves étrangers et des frais d'utilisation communautaire des installations scolaires et des places de garderie. La politique n° 101 du conseil se rapporte à l'utilisation communautaire des installations scolaires et reconnaît que les établissements d'enseignement font partie intégrante de la collectivité.

La politique soutenant l'utilisation communautaire des installations scolaires et les frais de permis est affichée sur le site Web du conseil.

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

Le conseil scolaire ne dispose pas d'un système central d'inscription ou de collecte en ligne pour l'utilisation communautaire des installations scolaires ou l'éducation permanente. Un tableur Excel est utilisé pour le suivi de l'utilisation et des paiements. Ces activités comportent généralement un volume élevé de transactions dont la valeur monétaire est relativement peu élevée. Le conseil devrait voir si l'investissement dans un système automatisé de traitement des inscriptions et des paiements pourrait être compensé par la diminution des coûts administratifs.

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

Les subventions pour d'autres programmes d'enseignement (APE) du ministère de l'Éducation visant des initiatives particulières ont accru la charge de travail actuelle du personnel qui doit assurer le suivi et le contrôle de l'utilisation des fonds en plus de préparer les rapports requis.

Le personnel des finances a adopté des méthodes appropriées de consignation et de suivi des diverses subventions reçues au titre des APE. Il surveille également la responsabilité associée à chacune des subventions afin de faire en sorte que les fonds soient dépensés aux fins prévues et que l'information financière soit communiquée à temps.

4.6 Approvisionnement

L'examen des processus d'approvisionnement vise à :

- déterminer s'il existe des politiques et des pratiques d'approvisionnement permettant au conseil scolaire d'acquérir des biens et des services grâce à un processus ouvert, équitable et transparent;
- déterminer s'il existe des contrôles internes suffisants pour appuyer le processus d'approvisionnement et le processus de paiement connexe;

- déterminer si les processus du conseil scolaire lui permettent d'optimiser ses ressources à l'égard de tous les biens et services qu'il acquiert;
- évaluer les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

Politiques et méthodes d'approvisionnement

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

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

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

Niveaux hiérarchiques de l'approvisionnement

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

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

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

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

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

Utilisation des transferts électroniques de fonds pour accroître l'efficacité

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

Politiques et méthodes d'approvisionnement

Les politiques et méthodes d'approvisionnement actuelles ont été approuvées par l'administration principale ainsi que par les conseillères et les conseillers scolaires. Le conseil dispose également d'un manuel d'approvisionnement qui constitue une source de référence complète pour tous les membres du personnel qui participent à toute forme d'activité d'achat. Ce manuel renferme les règles et les procédures relatives à l'utilisation des cartes d'achat. Ces règles et procédures ont été clairement communiquées au personnel ayant un pouvoir d'achat par le biais de l'intranet du conseil et au moyen de notes de service.

Le manuel d'approvisionnement comprend une liste détaillée des objectifs d'approvisionnement du conseil scolaire, notamment :

- faciliter le déroulement ininterrompu des activités en matière d'enseignement, de gestion des installations et d'administration en s'assurant que des biens et des services de qualité acceptable sont disponibles au bon prix et au bon moment;

- acheter des produits et des services à l'intention du conseil scolaire tout en assurant un rapport qualité-prix optimal;
- trouver des sources d'approvisionnement fiables et des sources de rechange afin de répondre aux besoins du conseil;
- promouvoir la normalisation des produits, des fournitures, du matériel et des services.

Le conseil scolaire a mis en place un système d'approvisionnement en réseau-étendu, qui fait partie du logiciel School District System (SDS) qu'il utilise pour gérer ses finances. Les demandes d'achat sont produites dans le système lorsqu'un utilisateur choisit des produits à partir des catalogues des fournisseurs en ligne et soumet la demande à un directeur ou à une directrice d'école ou à un superviseur à des fins d'approbation. Les catalogues en ligne sont créés selon ce qui a été offert. Une fois que le directeur ou la directrice d'école ou le superviseur a donné son approbation, les demandes sont acheminées de façon électronique au directeur de l'approvisionnement, où le bon de commande est produit et un engagement est créé par rapport au budget. Une fois que le bon de commande a franchi l'étape de vérification budgétaire, il est envoyé au fournisseur par télécopieur. Ce processus sans papier a considérablement réduit les efforts déployés et les délais d'exécution.

Le système SDS est bien configuré, offrant des couches d'approbation normalisées des bons de commande et la création d'engagements par rapport aux budgets pour les transactions. Les directeurs de l'approvisionnement peuvent examiner les demandes avant de passer les commandes. Dans la plupart des écoles, des concierges ayant reçu la formation voulue utilisent un ordinateur dans le bureau de la conciergerie pour entrer les demandes de fournitures.

Le conseil scolaire lance ses appels d'offres par le biais de journaux, d'invitations personnelles, de son site Web et de MERX. La politique de la direction consiste à examiner le coût total de possession par rapport au « prix le plus bas » au cours des négociations avec les fournisseurs. Ce facteur est intégré au processus de demande de propositions.

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

La stratégie d'acquisition de la direction comprend des pratiques efficaces d'approvisionnement et de gestion des fournisseurs ainsi que la participation à des consortiums et coopératives. En plus de participer à des consortiums pour l'achat d'électricité, le conseil scolaire a réalisé des économies continues et stabilisé les prix et les dépenses grâce à la création de la Kawartha Cooperative Purchasing Association. Un exemple récent de la participation du conseil scolaire à des consortiums d'achat est la publication d'un appel d'offres commun avec le Kawartha Pine Ridge DSB

relativement à un contrat de photocopieur, qui a permis aux deux conseils scolaires de réaliser des économies importantes par rapport à des contrats individuels.

Niveaux hiérarchiques de l'approvisionnement

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

Des seuils d'approvisionnement à des fins d'approbation ont été fixés dans le système SDS et indiqués dans le manuel d'approvisionnement :

- les articles de moins de 1 000 \$ peuvent être achetés auprès d'un seul fournisseur sans autre source d'approvisionnement. L'approbation du directeur ou de la directrice d'école, du surintendant ou du chef de service est requise;
- pour les articles de 1 000 \$ à 5 000 \$, trois propositions de prix verbales doivent être consignées à des fins de référence future si le Service de l'approvisionnement en fait la demande. L'approbation du directeur ou de la directrice d'école, du surintendant ou du chef de service est requise;
- pour les articles de 5 001 \$ à 15 000 \$, trois propositions de prix écrites provenant de fournisseurs appropriés doivent être gardées au dossier par le service qui a passé la commande. L'approbation du directeur ou de la directrice d'école, du surintendant ou du chef de service est requise;
- pour les articles de 15 001 \$ à 50 000 \$, une demande de prix est émise par le Service de l'approvisionnement;
- pour les articles de 50 001 \$ et plus, une demande de proposition ou de soumission est émise par le Service de l'approvisionnement.

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

Les cartes d'achat sont émises une fois que le directeur de l'approvisionnement a évalué l'analyse de rentabilisation d'une demande de carte d'achat. Ces demandes proviennent généralement du personnel des écoles. Le conseil scolaire segmente son programme de cartes d'achat en trois niveaux de dépenses. Le personnel d'entretien est celui qui possède les limites les plus élevées, suivi des employés de la bibliothèque et du personnel administratif, qui commande généralement des articles à faible coût qui ne figurent pas dans le catalogue d'approvisionnement. De plus, le conseil scolaire a restreint les achats par code de catégorie de commerçant en vertu d'une entente avec le fournisseur des cartes d'achat.

Le manuel d'approvisionnement documente en détail les méthodes relatives au suivi et au contrôle efficaces des opérations par carte d'achat. Les utilisateurs font le suivi de leurs achats dans un journal des opérations qui fait l'objet d'un rapprochement avec les relevés de carte mensuels auxquels sont joints les reçus appropriés. Les relevés sont ensuite approuvés par les directeurs. Tous les documents sont envoyés au Service de l'approvisionnement à des fins de vérification et de conservation.

Comptabilité relative à l'intégralité du cycle d'approvisionnement

Le processus de rapprochement des factures se fait de façon manuelle. Le personnel des finances fait correspondre les factures approuvées aux bons de commande approuvés et aux documents de réception, le cas échéant. Le Service de l'approvisionnement a mis en place une tolérance de rapprochement de cinq dollars afin de s'assurer que les paiements versés aux fournisseurs correspondent aux prix indiqués sur le bon de commande. Le Service de l'approvisionnement examine périodiquement les bons de commande en cours afin de s'assurer que les factures sont reçues et payées à temps. La mise en œuvre du triple rapprochement automatique par le biais du système SDS améliorerait l'efficacité du processus de rapprochement.

Les engagements par rapport au budget sont créés dès qu'un bon de commande est produit et envoyé au fournisseur. L'engagement est radié une fois qu'un paiement a été fait et que la dépense est consignée par rapport au budget.

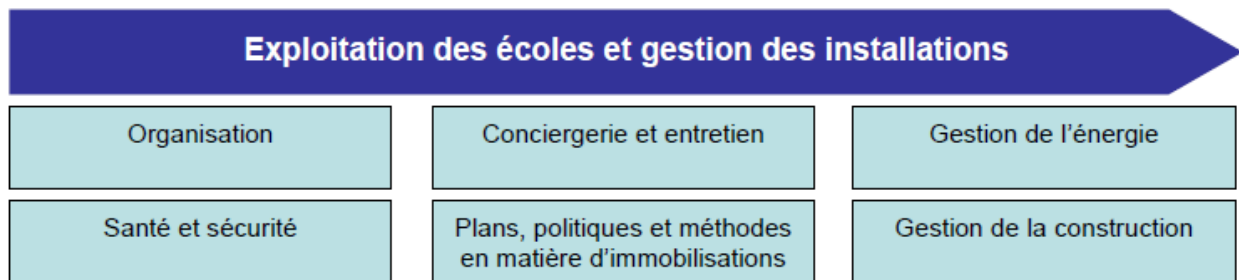
Utilisation des transferts électroniques de fonds pour accroître l'efficacité

On peut accéder à la majorité des gros fournisseurs à l'aide d'un catalogue en ligne et les paiements sont effectués par TEF ou par carte d'achat. Les petits fournisseurs locaux n'ont pas encore adopté le processus de TEF pour les paiements. L'extension du système de TEF donne au conseil scolaire l'occasion de réduire le nombre d'opérations à traiter. Cela réduit également les risques qu'un changement non autorisé soit apporté à un paiement avant la compensation bancaire.

Recommandations :

- Le conseil devrait procéder à une analyse coûts-avantages afin de déterminer la faisabilité de la mise en place d'un triple rapprochement automatique dans le processus d'approvisionnement-paiement.
- Le personnel des finances devrait élargir le processus de TEF pour les paiements pour y inclure tous les fournisseurs appropriés.

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

5.1 Organisation

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

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

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

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

Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

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

Structure organisationnelle et responsabilisation

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

Surveillance et communication des politiques

| Pratiques exemplaires liées à l'exploitation des écoles et à la gestion des installations | Preuve de l'adoption? |
|--|-----------------------|
| La direction surveille le respect des politiques du Service de l'exploitation des écoles et de la gestion des installations. | 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 des installations définit ses objectifs et ses orientations stratégiques annuels grâce à un processus de consultation officieux avec les directeurs et les directrices d'école et les autres cadres supérieurs du conseil scolaire ainsi qu'à la surveillance et à

l'inspection des installations par le personnel. Ils sont également établis au cours d'une séance de planification où tous les membres de l'administration principale discutent des priorités relatives au système pour l'année à venir. Le surintendant de la gestion et des finances présente les principales priorités du Service au directeur à des fins d'approbation et d'incorporation aux priorités annuelles du directeur liées au système.

La liste des principales priorités fournit au personnel du Service des installations un plan de haut niveau des priorités clés se rapportant aux installations et à l'exploitation. Seuls les projets importants, déterminés par l'administration principale, sont communiqués au conseil scolaire.

Les priorités du directeur pour 2007-2008 déterminent les priorités annuelles en matière d'installations et de santé et sécurité. Les priorités relatives aux installations sont les suivantes :

- gérer et achever tous les projets de réfection;
- installer des systèmes avec clé et verrou;
- examiner les projets de la phase 2 du système ReCapp;
- gérer les projets de construction déterminés;
- assurer la gestion continue de l'ensemble des bons de travail en ligne et des budgets d'entretien.

Les priorités relatives à la santé et à la sécurité sont abordées dans la section Santé et sécurité du présent rapport.

Bien qu'il existe une liste des priorités de haut niveau pour les installations, aucun modèle de planification de service annuel normalisé n'établit officiellement les objectifs, les échéances et les responsabilités attribuées.

Structure organisationnelle et responsabilisation

La fonction d'exploitation des écoles et de gestion des installations fait partie du Service de gestion et des finances du conseil scolaire et le directeur des installations relève du surintendant de la gestion et des finances. Trois superviseurs relèvent du directeur des installations : systèmes mécaniques et électriques, santé et sécurité et entretien. Les rôles et les responsabilités de ces postes sont clairement définis dans les descriptions de tâches respectives et bien comprises par l'organisation.

Surveillance et communication des politiques

La politique opérationnelle est élaborée grâce aux renseignements et aux règlements provenant de groupes externes comme le ministère de l'Éducation et l'OASBO. Elle est intégrée à la politique du conseil scolaire par l'entremise du Comité permanent d'élaboration des politiques.

Par exemple, le ministère a mis en place le Programme d'utilisation communautaire des écoles en vertu duquel le conseil scolaire est tenu de mettre en œuvre une politique de soutien et un ensemble de lignes directrices. Le conseil a élaboré une politique officielle afin de faire en sorte que ses installations scolaires soient mises à la disposition des usagers de la collectivité dans toute la mesure possible, en respectant les règlements établis. Cette politique se soucie notamment de la préservation des programmes d'enseignement, de la protection et de l'entretien des écoles, des considérations budgétaires et de la mission du conseil.

Les nouvelles politiques et méthodes sont communiquées aux écoles par le surintendant, par l'entremise des directeurs et des directrices d'école et des autres directeurs du personnel. Les sous-traitants sont mis au courant des politiques du conseil scolaire et ils sont tenus de s'y conformer en vertu des modalités de leur contrat. Le respect des politiques est surveillé au moyen d'inspections régulières. Dans certains cas, comme pour la santé et la sécurité, le respect des politiques fait l'objet de vérifications par des tiers, comme le ministère de la Santé de l'Ontario en ce qui a trait aux classes mobiles.

Recommandation :

- Le Service des installations devrait adopter un modèle de planification de service officiel et normalisé comprenant les objectifs, les échéances et les responsabilités attribuées. Le plan devrait être lié aux orientations stratégiques du conseil scolaire et aux priorités du directeur.

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

Élaboration d'un plan d'entretien annuel et pluriannuel

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

Formation qui favorise le perfectionnement des compétences et la sécurité

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

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

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

Gestion de projet, surveillance et systèmes de soutien

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

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

À l'heure actuelle, le conseil scolaire affecte le personnel de conciergerie selon des critères préalablement délimités. Six EPT sont affectés à l'entretien général et quatre aux systèmes mécaniques et électriques. Afin d'assurer la prestation complète des services dans tout le territoire du conseil scolaire et de maintenir un niveau de souplesse raisonnable pour les situations d'urgence imprévues, les services d'entretien sont dispensés au moyen d'une combinaison d'employés et de services contractuels extérieurs.

Le conseil scolaire encourage les directeurs et les directrices d'école et les concierges à travailler en collaboration pour élaborer et mettre à jour des normes de propreté; toutefois, aucune norme de nettoyage n'est documentée. Un Guide des services de conciergerie aborde les responsabilités, les calendriers de travail et les nettoyages d'été. À l'instar de celui de la plupart des conseils scolaires ayant fait l'objet d'un examen, le Guide des services de conciergerie constitue la norme pour les besoins de nettoyage quotidiens et périodiques et les évaluations de la qualité du travail. À l'heure actuelle, le conseil scolaire ne documente pas les examens de conformité à moins que cela ne soit nécessaire dans le cadre du processus officiel d'évaluation des employés.

Quant au rendement des services de conciergerie, on a l'impression que les concierges offrent un bon service aux écoles. En règle générale, le processus de surveillance dépend de l'efficacité de la participation du concierge en chef et (ou) du directeur ou de la directrice d'école. La surveillance devrait comprendre un processus d'évaluation du

rendement basé sur les mesures de propreté normalisées décrites dans le Guide des services de conciergerie du service.

Élaboration d'un plan d'entretien annuel et pluriannuel

La direction élabore un plan d'entretien annuel qui porte sur l'entretien préventif, essentiel et reporté, conformément aux normes du conseil scolaire. Dans le cadre du processus, les directeurs et les directrices d'école soumettent leurs demandes d'article d'entretien pour l'année au directeur du Service, qui prépare un résumé pour l'ensemble du conseil scolaire. Les fonds disponibles déterminent la sélection des projets et l'établissement des priorités. À l'heure actuelle, le conseil n'effectue aucune planification dans un cadre pluriannuel. Les activités d'entretien et de réfection du conseil scolaire sont réévaluées annuellement dans le cadre de l'évaluation de chaque école. Les priorités sont ensuite intégrées au plan annuel. Cela permet de faire en sorte que les écoles soient maintenues dans le meilleur état possible pour favoriser l'amélioration de l'apprentissage des élèves et la productivité des employés.

La direction utilise la base de données ReCAPP comme l'une de ses sources pour la définition annuelle des grandes priorités en matière d'entretien et de réfection. Grâce au financement « Lieux propices à l'apprentissage » du ministère, le conseil peut exécuter des travaux essentiels de réfection dans ses écoles.

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

Formation qui favorise le perfectionnement des compétences et la sécurité

Un programme de formation à l'intention des concierges met l'accent sur les considérations critiques liées à l'emploi, comme l'utilisation de produits chimiques et la prévention des lésions au dos. Le conseil scolaire exige que les fournisseurs dispensent de la formation, s'il y a lieu, dans le but de réduire au minimum ses propres coûts de formation. De plus, le conseil présente ses services dans un manuel administratif pour les services de conciergerie.

Normalisation et contrôle des fournitures de nettoyage et d'entretien

La direction a établi des normes communes pour l'achat des fournitures afin de réduire au minimum les coûts et de favoriser l'efficacité. Le fait de normaliser les fournitures par le biais d'un seul fournisseur a également permis d'abrégé et de simplifier le processus de formation en matière d'approvisionnement. Le fournisseur actuel des produits de nettoyage et de certains produits d'entretien met un système en ligne de commande et de livraison à la disposition des écoles et dispense de la formation sur les produits respectueux de l'environnement. Ce service tout inclus aide à minimiser les coûts et à favoriser l'efficacité du conseil scolaire.

Gestion de projet, surveillance et systèmes de soutien

Le système actuel de gestion des bons de travail et de planification de l'entretien du conseil scolaire est un système manuel qui ne permet pas d'établir de façon efficace le calendrier et l'ordre de priorité du travail. Les bons de travail comprennent les travaux attribués aux parties externes (c.-à-d. des gens de métier qui ne font pas partie du personnel). La majorité des travaux est toutefois effectuée par du personnel à l'interne. Le vaste territoire du conseil scolaire impose également des temps de déplacement importants au personnel d'entretien, ce qui entraîne des délais d'intervention variables. Il existe des systèmes de bons de travail automatisés que la direction pourrait évaluer en vue d'une gestion plus efficace des processus de travail.

Recommandations :

- Le Service des installations devrait envisager d'élaborer des normes de propreté des écoles, de fixer les objectifs, de mesurer le rendement et de présenter des rapports sur les résultats à l'administration principale et aux conseillères et aux conseillers scolaires.
- La direction devrait envisager de préparer un plan pluriannuel d'entretien et de réfection qui comprendrait le financement nécessaire pour appuyer le plan. Cela permettrait à l'administration principale, au conseil et aux intervenants d'avoir une idée claire des besoins cruciaux du conseil scolaire prévus pour les prochaines années.
- Le Service des installations devrait étudier les coûts-avantages d'un nouveau système de bons de travail qui rationaliserait la gestion, la répartition, le suivi et la communication des bons de travail liés à la réfection et à l'entretien général des installations.

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

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

| Pratiques exemplaires liées à la gestion de l'énergie | Preuve de l'adoption? |
|--|-----------------------|
| La direction présente officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan. | Non |
| 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. | Non |
| La facturation des services publics pour toutes les installations du conseil est consolidée. | Non |
| Technologie centralisée qui automatise, dans la mesure du possible, la régulation et la conservation de l'énergie (p. ex., commande de l'éclairage, alimentation des ordinateurs de bureau). | Non |

Plan de gestion de l'énergie

Le conseil scolaire s'est récemment joint au Programme EcoSchools et a distribué du matériel didactique sur la gestion de l'énergie à toutes les écoles. Il entreprend un exercice de comparaison de la consommation d'énergie afin d'évaluer les améliorations continues à apporter dans chaque école. Une société d'experts conseils élabore présentement un plan de gestion de l'énergie pour deux écoles. Les évaluations et les plans serviront à préparer un modèle pour toutes les autres écoles et un plan général de gestion de l'énergie pour le conseil scolaire. Le plan devrait permettre à la direction d'établir des objectifs pour chacune des installations du conseil.

Le conseil a également élaboré des politiques régissant l'achat de produits écoénergétiques comme les systèmes d'éclairage et les systèmes CVC des écoles. Le Service des installations a encouragé l'utilisation d'ampoules électriques à haut rendement et de lumières DEL pour les enseignes de sortie, de toilettes et d'urinoirs à débit d'eau restreint, d'appareils Energy Star, de minuteries programmables et de détecteurs de mouvement pour les appareils électriques à consommation élevée comme les machines distributrices de boissons.

Les besoins énergétiques font actuellement l'objet de contrats à long terme. Le conseil scolaire fait face à une augmentation de la capacité du budget lié aux bâtiments et aux services publics. Un examen des coûts des services publics de 2004-2005 à 2007-2008 (prévisions) révèle que le coût de l'électricité a augmenté de 11 % et celui du gaz, de 45 %.

Un nouveau Comité directeur du programme EcoSchools pourrait être en mesure d'aider le Service des installations à élaborer le plan énergétique du conseil pour toutes les installations.

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

Le Service des installations prépare des rapports sur les coûts d'énergie annuels par rapport au budget, mais le conseil scolaire n'a commencé que récemment à mettre en œuvre des mécanismes et des processus de suivi de la consommation réelle. Dans l'avenir, il sera important que le conseil termine l'exercice de comparaison afin d'établir une consommation de référence pour chaque installation, de surveiller les résultats et d'en faire rapport. Quelques conseils scolaires pourraient fournir au conseil des détails de leurs plans et de leurs processus dans ce domaine.

Les sociétés de services publics n'ont pas été d'un grand secours pour ce qui est de fournir des factures électroniques consolidées pour le suivi de la consommation. Le conseil scolaire devrait chercher à présenter des rapports plus détaillés afin de faire la distinction entre les coûts unitaires et la consommation.

Le conseil devrait examiner la possibilité de mettre en œuvre une technologie centralisée qui automatise la régulation et la conservation de l'énergie (p. ex., commande de l'éclairage, alimentation des ordinateurs de bureau). De nombreux conseils ont trouvé que le déploiement d'un tel système constitue un outil utile pour surveiller et contrôler la consommation d'énergie de chaque installation ou même de chaque pièce.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait continuer d'accroître ses initiatives existantes en matière de gestion de l'énergie et créer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie pour l'ensemble du système avec des objectifs de réduction de la consommation. Le conseil devrait s'assurer qu'il dispose de mécanismes de suivi et de présentation de rapports pour surveiller la consommation et les coûts afin de permettre à la direction de faire rapport des réalisations du système.
- Le conseil scolaire devrait demander aux sociétés de services publics de fournir une facturation consolidée en format électronique. Cela assurerait une surveillance et une prévision plus efficaces de la consommation d'énergie et réduirait la charge de travail du Service des comptes créditeurs.
- Le Service des installations devrait étudier les coûts-avantages de la mise en œuvre d'une technologie centralisée pour faire le suivi de la consommation d'énergie de chaque école et en assurer le contrôle à distance.

5.4 Santé et sécurité

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

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

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

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

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

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

Les priorités en matière de santé et de sécurité pour l'année 2007-2008 qui sont du ressort du Service des installations comprennent : la mise à jour de tous les rapports sur l'amiante; la vérification de prévention des accidents de la School Board Cooperative Inc. (SBCI); la formation sur le SIMDUT destinée à l'ensemble du personnel; la vérification de la qualité de l'eau; la vérification des déchets; la formation en conciergerie; et l'installation de nouveaux systèmes de distribution des produits chimiques dans toutes les installations.

La politique du conseil scolaire en matière de santé et de sécurité au travail a été mise à jour en 2006 et elle devrait faire l'objet d'un examen en juin 2008. Une méthode administrative prévoit la création d'un comité de santé et de sécurité au travail. Le comité se compose de huit membres représentant la direction et l'ensemble des employés. Il détermine les dangers sur les lieux de travail, fournit de la formation et présente des rapports sur les préoccupations des employés en matière de santé.

Le conseil scolaire observe les lignes directrices du ministère en ce qui a trait à l'analyse de l'eau. L'information sur la qualité de l'eau est communiquée aux conseillères et aux conseillers scolaires. Le conseil scolaire a rencontré le service de santé publique de la municipalité régionale de Durham afin de discuter des domaines de préoccupation en matière de santé publique.

Le conseil aborde de façon active les questions de santé et de sécurité; toutefois, aucun plan global ne définit la stratégie et l'orientation générales du conseil à cet égard. Un tel plan aiderait à comprendre ce domaine à multiples facettes, à définir les

ressources, à attribuer les responsabilités, à fixer les échéances et à obtenir une rétroaction au moyen de rapports présentés au conseil.

Recommandation :

- L'administration principale devrait élaborer un plan exhaustif de santé et de sécurité et s'assurer que des commentaires sont fournis au conseil scolaire.

5.5 Plans, politiques et méthodes en matière d'immobilisations

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

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

Le tableau suivant résume les pratiques exemplaires en matière de plans, de politiques et de méthodes relatifs aux immobilisations et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de 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

Le conseil scolaire a établi un plan d'immobilisations annuel et pluriannuel (c.-à-d. un rapport sur les besoins et les problèmes au chapitre des installations) qui détermine ses besoins en matière d'immobilisations. Le conseil a soumis un plan d'immobilisations qui propose la construction de trois écoles secondaires. Aucun projet d'immobilisations n'est approuvé par le conseil scolaire sans les fonds appropriés. La direction travaille en étroite collaboration avec le personnel du ministère pour préparer ses plans d'immobilisations. Les engagements actuels du conseil en matière d'immobilisations et de dette sont financés à partir de l'Allocation pour les nouvelles places du ministère.

Le conseil scolaire a approuvé une politique d'examen des installations destinées aux élèves. Il peut ordonner la formation d'un comité d'examen des installations pour un groupe d'écoles ou une seule école. Le comité procéderait à des études, présenterait

des rapports et formulerait des recommandations relativement aux options se rapportant à la viabilité des écoles.

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

La surveillance et la planification de la capacité des écoles font l'objet de rapports dans le cadre du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS).

Le personnel responsable des installations utilise actuellement le système ReCAPP comme outil de suivi des projets admissibles à l'Allocation pour la réfection des écoles et au financement « Lieux propices à l'apprentissage ». Le personnel s'assure que le système ReCAPP est à jour et procède à des inspections régulières pour tenir à jour des évaluations précises de l'état des installations.

5.6 Gestion de la construction

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

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

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

Pratiques efficaces en matière de conception et de construction des installations

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

Le conseil scolaire réunit une équipe de conception composée de surintendants, de directeurs et de directrices d'école, de conseillers et de conseillères scolaires, d'un architecte et d'autres membres du conseil au début de l'étape de planification. L'équipe tient compte de facteurs comme les conceptions précédentes des écoles, les superficies au sol normalisées existantes et les besoins énergétiques. Le conseil tient compte des points de référence établis par le ministère. Il utilise un processus d'appel d'offres pour les projets d'immobilisations. Les soumissions et les évaluations qui en découlent sont examinées par la direction et recommandées aux conseillères et aux conseillers scolaires à des fins d'approbation.

Bien que la construction n'ait pas constitué une activité importante au sein du conseil scolaire et qu'il n'existe aucune politique ou méthode officielle régissant la construction, le conseil s'en remet aux politiques et méthodes déjà établies en matière d'approvisionnement pour contrôler les coûts des projets de réfection et de construction des écoles. Les coûts de construction des installations du conseil scolaire sont comparés aux données des autres conseils, y compris celles des conseils coïncidents.

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

Le directeur des installations a agi à titre de gestionnaire de projet sur le terrain, travaillant avec les entrepreneurs et examinant les ordres de modification soumis par l'architecte. Des dépassements de coûts (c.-à-d. les servitudes, les besoins municipaux) surviennent, mais les entrepreneurs ont généralement respecté les lignes directrices en matière de coût normalisé établies dans la soumission et par le conseil scolaire. Le

conseil effectue une analyse de chaque projet après la construction, avant d'envisager le renouvellement des contrats avec les fournisseurs.

Mise à jour des fournisseurs de services professionnels agréés

Le conseil scolaire n'a pas de cycle de mise à jour automatique qui exige que le personnel obtienne des renseignements à jour sur les services fournis par ces professionnels. Le conseil a toutefois montré qu'il s'était conformé de façon officielle à l'examen et à l'évaluation réguliers des professionnels et des services externes de gestion de la construction. Cette année, le conseil prévoit mettre à jour ses relations contractuelles afin de respecter ses lignes directrices relatives aux coûts, à la qualité et à la notion de maintien d'une conception normalisée.

Annexe

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

Objectifs de l'examen opérationnel

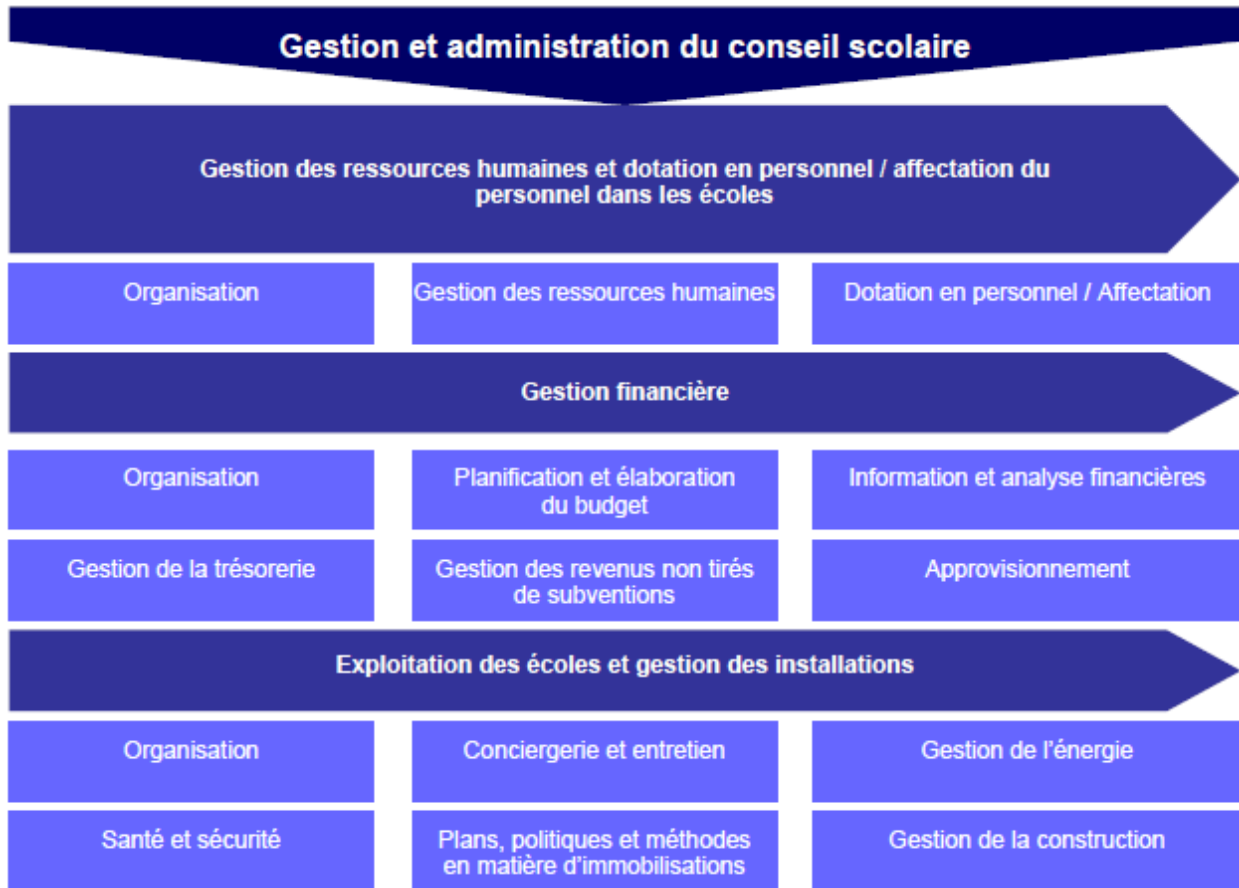
Afin de pouvoir effectuer un examen opérationnel efficace et cohérent, le ministère a collaboré avec des conseillers indépendants pour préparer un guide sectoriel qui définit des normes conséquentes et des pratiques exemplaires devant servir à l'examen opérationnel.

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

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

Portée de l'examen opérationnel

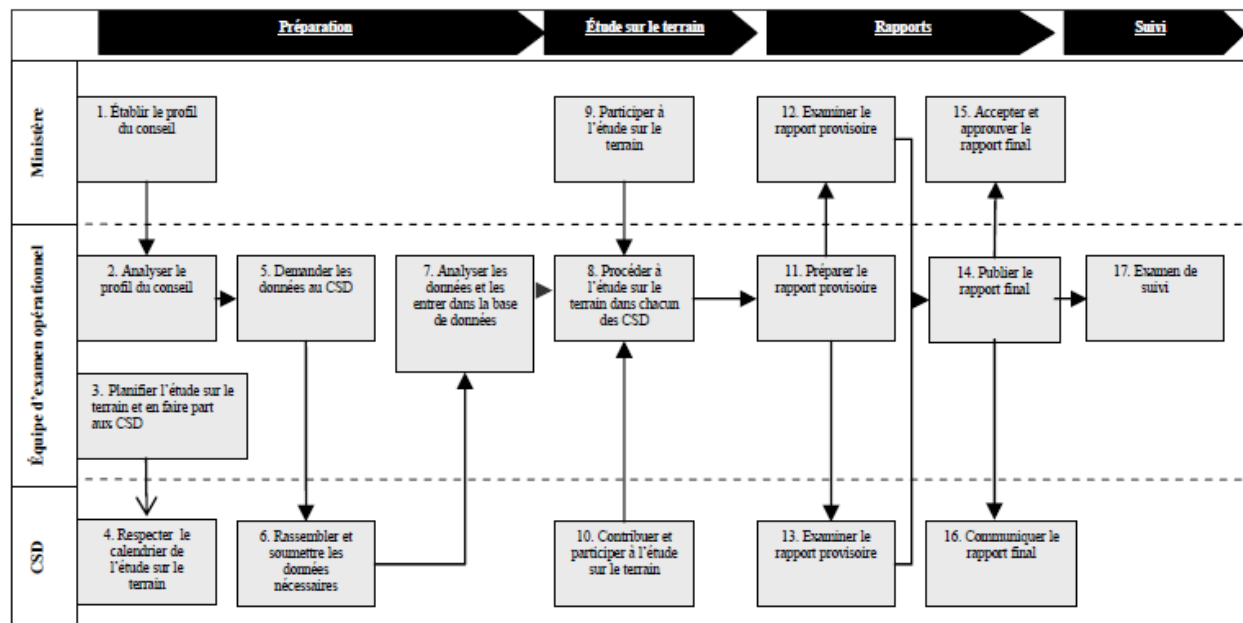
L'Examen opérationnel porte sur les domaines fonctionnels suivants, divisés en processus clés dans le diagramme ci-dessous. Les processus représentent le cycle de vie complet des activités menées par les conseils scolaires dans chacun des domaines fonctionnels. Chaque processus a été examiné en fonction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



Aperçu de la démarche d'examen opérationnel

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

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



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

Phase : Planification et analyse initiales

| Activité clé | Description |
|--|---|
| Fournir le profil du conseil | Le ministère recueille et tient à jour une quantité considérable de données sur les conseils scolaires. L'Équipe d'examen opérationnel a élaboré une demande de données normalisée à l'intention du ministère qui permettra de fournir le profil de chaque conseil scolaire. |
| Analyser le profil du conseil | Avant de commencer l'étude sur le terrain, l'Équipe d'examen opérationnel examinera le profil du conseil pour en comprendre les caractéristiques financières et de fonctionnement. Cela permettra de relever des questions particulières et (ou) de cerner les domaines sur lesquels se concentrera l'examen. |
| Planifier l'étude sur le terrain et en faire part au conseil | Le ministère et l'Équipe d'examen opérationnel établiront pour l'examen un calendrier trimestriel qui sera communiqué aux conseils scolaires avant le début du trimestre en question. |
| Respecter le calendrier de l'étude sur le terrain | Les conseils scolaires devront respecter le calendrier de l'examen opérationnel. Le ministère et l'Équipe d'examen s'efforceront de tenir compte des contraintes des conseils à ce sujet. |
| Demander les données au conseil scolaire | Avant le début de l'étude sur le terrain, on fera une demande de données afin de recueillir des renseignements sur le fonctionnement et les autres éléments pour chacun des domaines visés. L'Équipe d'examen utilisera ces données pour mieux comprendre le conseil avant d'entreprendre l'étude sur le terrain. |
| 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 quinze jours selon la taille du conseil scolaire. |
| Participer à l'étude sur le terrain | Le personnel du ministère aidera l'Équipe d'examen à mener l'étude sur le terrain de façon à assurer la continuité et le transfert de connaissances relativement aux activités du conseil et à transmettre, dès le départ, les données nécessaires. |
| Contribuer et participer à l'étude sur le terrain | Le personnel du conseil scolaire contribuera et participera à l'étude sur le terrain. Le nombre de participants variera en fonction de la taille du conseil. |

Phase : Préparer le rapport final

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

Phase : Examiner le rapport du conseil

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

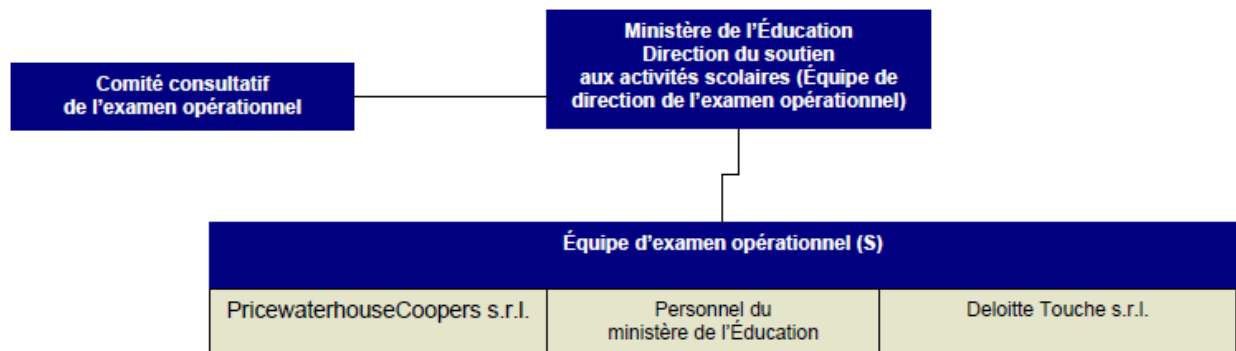
Phase : Rapport final

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

L'Équipe d'examen opérationnel

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

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



Limites de l'examen

Le présent rapport a pour objet de documenter les résultats de l'examen opérationnel du Peterborough Victoria Northumberland and Clarington 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

| Non. | Recommandation |
|------|---|
| 1. | Afin de faciliter la reddition de comptes au conseil scolaire, l'administration principale devrait développer la présentation du plan de fonctionnement annuel officiel pour y inclure des objectifs précis, des échéances et des responsabilités attribuées. |
| 2. | Le conseil devrait envisager de fournir une formation et une orientation aux membres de l'administration principale et aux conseillères et aux conseillers scolaires relativement à la redéfinition de leurs rôles et de leurs responsabilités, selon l'examen de la gouvernance du conseil scolaire qui a eu lieu récemment. |

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

| Non. | Recommandation |
|------|--|
| 3. | Le Service des RH devrait adopter un modèle de planification de service officiel et normalisé comprenant les objectifs, les échéances et les responsabilités attribuées. Le plan devrait être lié aux objectifs stratégiques du conseil scolaire et aux priorités du directeur. |
| 4. | Le Service des RH devrait poursuivre l'élaboration d'une stratégie de gestion des présences, comprenant des politiques et des méthodes appuyant toutes les catégories d'employés. Un système complet fournira en temps opportun des données précises en vue d'améliorer la gestion de ce point crucial. |
| 5. | Le Service des RH devrait examiner la possibilité d'automatiser les processus qui synchronisent les données entre les systèmes des finances, des ressources humaines et de la paie et des fournisseurs d'avantages sociaux. Les inefficacités et les possibilités d'erreur humaine seraient ainsi réduites au minimum. |
| 6. | Le conseil scolaire devrait envisager la possibilité de mener des entrevues de fin d'emploi confidentielles ainsi que des enquêtes périodiques de satisfaction au sein de tous les groupes de personnel. Cela contribuera à améliorer la communication et à fournir des commentaires sur l'élaboration de plans de perfectionnement professionnel et de politiques en matière de RH. |
| 7. | Le conseil scolaire devrait procéder à un exercice de comparaison avec les autres conseils scolaires des salaires de la direction et du personnel de soutien afin d'assurer la compétitivité de ses régimes de rémunération. |

Gestion financière

| Non. | Recommandation |
|------|--|
| 8. | Le Service de gestion et des finances devrait adopter un modèle de planification de service officiel et normalisé comprenant les objectifs, les échéances et les responsabilités attribuées. Le plan devrait être lié à l'orientation stratégique du conseil scolaire et aux priorités du directeur. |

| Non. | Recommandation |
|------|---|
| 9. | Le conseil scolaire devrait communiquer officiellement le processus budgétaire annuel à tous ses intervenants afin de s'assurer qu'il est transparent et qu'il tient compte des commentaires de toutes les parties. Le processus devrait clairement définir les rôles, les responsabilités et les échéances. Il devrait également comprendre une méthode pour établir l'ordre de priorité des initiatives et mettre en évidence les risques de report ou d'élimination d'une initiative particulière. |
| 10. | Le personnel des finances devrait penser à présenter des rapports provisoires plus détaillés selon le format suggéré à la section 4.3 du présent rapport. Cela améliorerait l'information financière concernant les résultats cumulatifs. |
| 11. | La direction et le conseil scolaire devraient envisager d'établir une fonction de vérification interne. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et les coûts annuels estimatifs de chacune d'elles. L'évaluation des besoins et des coûts par la direction constituerait une première étape utile. |
| 12. | Le conseil scolaire devrait envisager de mettre sur pied un comité de vérification autonome. À l'heure actuelle, le Comité de gouvernance remplit les fonctions d'un comité de vérification au besoin. La direction et le conseil devraient également penser à augmenter le nombre des membres du comité de vérification pour y inclure des conseillers externes qui favoriseraient la responsabilisation du comité. |
| 13. | La direction devrait préparer une politique de placement qui serait soumise à l'approbation du conseil scolaire. Un plan officiel de gestion de l'encaisse devrait être élaboré, ainsi que des méthodes de gestion des espèces excédentaires et d'optimisation des revenus de placements. |
| 14. | Le personnel des finances devrait envisager de comparer les conditions des relations bancaires à celles d'autres conseils scolaires pour mettre en parallèle les principales modalités financières et s'assurer de profiter des meilleurs arrangements possibles. |
| 15. | Le conseil devrait procéder à une analyse coûts-avantages afin de déterminer la faisabilité de la mise en œuvre d'un triple rapprochement automatique dans le processus d'approvisionnement-paiement. |
| 16. | Le personnel des finances devrait élargir le processus de TEF pour les paiements pour y inclure tous les fournisseurs appropriés. |

Exploitation des écoles et gestion des installations

| Non. | Recommandation |
|------|---|
| 17. | Le Service des installations devrait adopter un modèle de planification de service normalisé comprenant les objectifs, les échéances et les responsabilités attribuées. Le plan devrait être lié à l'orientation stratégique du conseil scolaire et aux priorités du directeur. |
| 18. | Le Service des installations devrait envisager d'élaborer des normes de propreté des écoles, de fixer les objectifs, de mesurer le rendement et de présenter des rapports sur les résultats à l'administration principale et aux conseillères et aux conseillers scolaires. |
| 19. | La direction devrait envisager de créer un plan pluriannuel d'entretien et de réfection qui comprendrait le financement disponible pour appuyer le plan. Cela permettrait à l'administration principale, au conseil et aux intervenants d'avoir une idée claire des besoins cruciaux du conseil scolaire prévus pour les prochaines années. |

| Non. | Recommandation |
|------|--|
| 20. | Le Service des installations devrait étudier les coûts-avantages d'un nouveau système de bons de travail qui rationaliserait la gestion, la répartition, le suivi et la communication des bons de travail liés à la réfection et à l'entretien général des installations. |
| 21. | Le conseil scolaire devrait continuer d'accroître ses initiatives existantes en matière de gestion de l'énergie et créer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie pour l'ensemble du système avec des objectifs de réduction de la consommation. Le conseil devrait s'assurer qu'il dispose de mécanismes de suivi et de présentation de rapports pour surveiller la consommation et les coûts afin de permettre à la direction de faire rapport des réalisations du système. |
| 22. | Le conseil scolaire devrait demander aux sociétés de services publics de fournir une facturation consolidée en format électronique. Cela assurerait une surveillance et une prévision plus efficaces de la consommation d'énergie et réduirait la charge de travail du Service des comptes créditeurs. |
| 23. | Le Service des installations devrait étudier les coûts-avantages de la mise en œuvre d'une technologie centralisée pour faire le suivi de la consommation d'énergie de chaque école et en assurer le contrôle à distance. |
| 24. | L'administration principale devrait élaborer un plan exhaustif de santé et de sécurité et s'assurer que des commentaires sont fournis au conseil scolaire. |