

**Ministère de l'Éducation**

**Rapport d'examen opérationnel  
Brant Haldimand Norfolk Catholic  
District School Board**

**Juin 2008**

## Table des matières

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Résumé .....</b>  | <b>1</b>  |
| Introduction .....   | 1         |
| Gouvernance et administration du conseil scolaire .....  | 1         |
| Recommandations : .....  | 3         |
| Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles .....  | 3         |
| Recommandations : .....  | 5         |
| Gestion financière .....   | 5         |
| Recommandations : .....  | 7         |
| Exploitation des écoles et gestion des installations .....   | 8         |
| Recommandations : .....  | 9         |
| <b>1. Contexte et aperçu .....</b>   | <b>11</b> |
| 1.1 Profil et structure du conseil scolaire .....  | 11        |
| 1.3 Rendement des élèves .....   | 12        |
| 1.4 Sommaire financier .....   | 13        |
| 1.5 Statistiques clés du conseil scolaire .....  | 15        |
| <b>2. Gouvernance et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations .....</b>   | <b>17</b> |
| Élaboration et présentation des objectifs et des priorités annuels .....   | 19        |
| Processus décisionnel .....  | 20        |
| Structure organisationnelle et responsabilisation .....  | 22        |
| Mobilisation des intervenants .....  | 22        |
| Recommandations : .....  | 23        |
| <b>3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles – Conclusions et recommandations .....</b> | <b>24</b> |
| 3.1 Organisation .....   | 24        |
| Élaboration et présentation des objectifs et des priorités annuels .....   | 25        |
| Structure organisationnelle et responsabilisation .....  | 26        |
| Surveillance et communication des politiques .....   | 26        |
| Recommandation : .....   | 27        |
| 3.2 Gestion des ressources humaines .....  | 27        |
| Processus et programmes de gestion des présences .....   | 29        |

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
|           | Relations de travail .....   | 30        |
|           | Recrutement du personnel.....  | 31        |
|           | Gestion des données sur les ressources humaines et la paie .....   | 32        |
|           | Processus d'évaluation du rendement des employés .....   | 33        |
|           | Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire .....  | 33        |
|           | Suivi de la satisfaction du personnel.....   | 34        |
|           | Recommandations : .....  | 34        |
| 3.3       | Dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles .....   | 35        |
|           | Planification et processus annuels de dotation en personnel et d'affectation<br>du personnel dans les écoles ..... | 36        |
|           | Surveillance de l'affectation du personnel et présentation de rapports à cet<br>égard.....                         | 37        |
|           | Comparaison des coûts à ceux d'autres conseils et au financement.....  | 37        |
| <b>4.</b> | <b>Gestion financière – Conclusions et recommandations .....</b>   | <b>38</b> |
| 4.1       | Organisation des finances .....  | 38        |
|           | Élaboration et présentation des objectifs et des priorités annuels .....   | 39        |
|           | Structure organisationnelle et responsabilisation.....   | 40        |
|           | Surveillance et communication des politiques .....   | 40        |
|           | Recommandation : .....   | 40        |
| 4.2       | Planification et élaboration du budget.....  | 41        |
|           | Processus d'établissement annuel du budget.....  | 42        |
|           | Association des prévisions de l'effectif à l'élaboration du budget .....   | 43        |
|           | Détermination des risques et des stratégies d'atténuation.....   | 43        |
|           | Recommandation : .....   | 44        |
| 4.3       | Information et analyse financières .....   | 44        |
|           | Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière .....   | 45        |
|           | Responsabilité des rapports financiers provisoires .....   | 46        |
|           | Vérification interne .....   | 47        |
|           | Comité de vérification .....   | 47        |
|           | Recommandations : .....  | 48        |
| 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        |
|   | Procédures de suivi de l'ensemble des revenus non tirés de subventions        | 53        |
|   | Gestion des subventions pour d'autres programmes d'enseignement (APE)         | 53        |
|   | Recommandation : .....  | 53        |
| 4.6   | Approvisionnement .....   | 54        |
|   | 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    | 58        |
|   | cartes de crédit professionnelles.....  | 58        |
|   | Comptabilité relative à l'intégralité du cycle d'approvisionnement et de      | 58        |
|   | paiement .....  | 58        |
|   | Utilisation des transferts électroniques de fonds pour accroître l'efficacité | 59        |
|   | Recommandations : .....   | 60        |
| <b>5. Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et</b> |   |           |
| <b>recommandations .....</b>  |   | <b>61</b> |
| 5.1   | Organisation .....  | 61        |
|   | Structure organisationnelle et responsabilisation.....                        | 62        |
|   | Élaboration et présentation des objectifs et des priorités annuels .....      | 63        |
|   | Surveillance et communication des politiques .....                            | 63        |
|   | Recommandation : .....  | 64        |
| 5.2   | Conciergerie et entretien.....  | 64        |
|   | Le modèle de dotation en personnel appuie les normes d'entretien et de        | 65        |
|   | nettoyage établies par le conseil scolaire .....                              | 65        |
|   | Élaboration d'un plan d'entretien annuel et pluriannuel .....                 | 66        |
|   | Formation qui favorise le perfectionnement des compétences et la sécurité     | 66        |
|   | Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien .....               | 67        |
|   | Gestion de projet et systèmes de soutien .....                                | 67        |
|   | Recommandations : .....   | 68        |
| 5.3   | Gestion de l'énergie .....  | 68        |

|     |  |           |
|-----|--|-----------|
|     | Plan de gestion de l'énergie.....  | 69        |
|     | Suivi de la conservation de l'énergie et présentation de rapports à cet<br>égard.....                    | 70        |
|     | Recommandation :.....  | 70        |
| 5.4 | Santé et sécurité.....   | 70        |
|     | Élaboration, surveillance et suivi des politiques et des plans de santé et de<br>sécurité.....           | 71        |
| 5.5 | Plans, politiques et méthodes en matière d'immobilisations.....  | 72        |
|     | Élaboration de plans d'immobilisations annuels et pluriannuels.....                                      | 74        |
|     | Surveillance et mise à jour continues des données appuyant les plans<br>d'immobilisations.....           | 74        |
|     | Recommandation :.....  | 74        |
| 5.6 | Gestion de la construction.....  | 75        |
|     | Pratiques efficaces en matière de conception et de construction des<br>installations.....                | 76        |
|     | Surveillance de l'avancement des projets de construction et présentation<br>de rapports à cet égard..... | 76        |
|     | <b>Annexes .....</b>   | <b>77</b> |
|     | Annexe A : Vue d'ensemble de l'examen opérationnel.....  | 77        |
|     | Objectifs de l'examen opérationnel.....  | 77        |
|     | Portée de l'examen opérationnel.....   | 77        |
|     | Aperçu de la démarche d'examen opérationnel.....   | 78        |
|     | Équipe d'examen opérationnel.....  | 81        |
|     | Limites de l'examen.....   | 81        |
|     | Annexe B : Résumé des recommandations.....   | 82        |

## Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'examen opérationnel du Brant Haldimand Norfolk Catholic District School Board formulées par l'Équipe d'examen opérationnel formée de consultants externes de Deloitte et Touche s.r.l. et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'examen opérationnel a commencé le 4 mars 2008 et a duré trois jours.

## Introduction

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

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

## Gouvernance et administration du conseil scolaire

Le conseil scolaire a adopté un modèle de gouvernance qui définit clairement les rôles et responsabilités des conseillères et des conseillers scolaires ainsi que ceux du conseil d'administration, composé de la directrice et de trois surintendantes ou surintendants. Les conseillères et conseillers scolaires ont la responsabilité d'élaborer et de maintenir

en place les politiques, tandis que le conseil d'administration élabore et met en place les plans et procédures d'exploitation. Le conseil d'administration veille aussi au respect des politiques et à la mise en œuvre des objectifs stratégiques du conseil scolaire.

La pierre angulaire de la planification du conseil scolaire est l'élaboration d'un plan d'amélioration du conseil scolaire. Pour 2007-2008, ce plan s'est déroulé sur une seule année scolaire, bien que par le passé, d'autres plans se soient déroulés sur plusieurs années. Au cours d'un processus de consultation auquel ont été invités les conseillères et conseillers scolaires, les membres de l'administration principale, les administratrices et administrateurs, le personnel attribué au curriculum, les enseignantes et enseignants, les parents ainsi que les membres de la collectivité, on a relevé des domaines d'intérêt particuliers qui présentent des occasions d'amélioration. Le plan a ensuite été présenté aux conseillères et aux conseillers scolaires, qui ont pu le commenter et l'approuver avant qu'il ne soit mis en place dans tout le système. Le plan détaillé détermine les « domaines à améliorer » ainsi que les cinq objectifs ou « domaines d'intérêt particulier ». Voici les cinq domaines d'intérêt particulier du plan d'amélioration du conseil scolaire pour 2007-2008 :

- amélioration du rendement en littérature;
- amélioration du rendement en mathématiques;
- prise de décision axée sur la preuve;
- intégration de la technologie;
- partenariats entre la maison, l'école et la collectivité.

Chacun de ces domaines d'intérêt particulier est ensuite détaillé dans des stratégies et les ressources associées de même que les indicateurs de réussite. Ces objectifs visent à améliorer la réussite des élèves en déterminant les priorités scolaires annuelles ainsi que la responsabilisation et la coordination de l'ensemble du conseil scolaire. En plus des stratégies et des objectifs détaillés dans le plan d'amélioration du conseil scolaire, le conseil scolaire a élaboré un cadre complet pour le service d'éducation de l'enfance en difficulté pour 2007-2010. Ce cadre permettra de fournir un plan stratégique de l'éducation de l'enfance en difficulté visant à appuyer le plan d'amélioration du conseil scolaire grâce à l'atteinte des objectifs suivants :

- l'amélioration du degré de réussite des élèves et de l'accès au curriculum;
- la réduction du fossé qui existe entre les élèves en matière de rendement;
- l'amélioration de la confiance des parents, ou des tuteurs et des tutrices, dans l'éducation de nos élèves qui suivent un plan d'enseignement individualisé (PEI).

Même si le conseil scolaire publie ses objectifs scolaires dans un plan d'amélioration du conseil scolaire et un cadre destiné au service d'éducation de l'enfance en difficulté, il ne publie pas de documents officiels qui expriment publiquement l'orientation stratégique à long terme du système en tant qu'ensemble.

Les excellentes relations de travail qui existent entre la directrice et les conseillères et conseillers scolaires contribuent à l'atteinte des objectifs et des priorités du conseil scolaire. La directrice rencontre fréquemment les conseillères et conseillers scolaires afin de les informer de l'élaboration de procédures administratives importantes. Le modèle de gouvernance des politiques semble fonctionner efficacement.

Le processus décisionnel et de planification du conseil scolaire est transparent et collaboratif et comprend la participation directe de différents sous-comités du conseil scolaire. Le conseil scolaire a démontré que la prise de décision respecte les objectifs de réussite des élèves grâce à l'intégration des commentaires des écoles.

### **Recommandations :**

- Le conseil scolaire devrait élaborer un document de planification stratégique pluriannuel qui détermine les objectifs clés, les échéances et les indicateurs de rendement pour l'ensemble du système. Ce document pourrait fournir au conseil scolaire un cadre très important avec lequel tous les plans annuels pourraient s'harmoniser.
- Sur une base annuelle, le conseil scolaire devrait élaborer un plan de fonctionnement qui étendrait la portée du plan d'amélioration du conseil scolaire afin de couvrir tous les aspects du fonctionnement du conseil scolaire. Ce plan devrait déterminer les initiatives de l'année qui contribueraient à l'atteinte des objectifs à plus long terme et démontreraient l'harmonisation des services non scolaires.

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

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

- Le service des RH a élaboré un plan annuel qui présente ses buts et objectifs pour l'année 2007-2008 et les années ultérieures. Le plan fournit les détails des projets qui seront mis sur pied et le personnel qui en sera responsable, les dates d'achèvement ciblées et les modalités de la production de rapports sur l'évolution de la mise en œuvre. Cette façon de faire assurera la transparence de la responsabilisation du plan et de sa mise en œuvre.

- Le service a un calendrier électronique de RH qu'il partage avec tous les services et sur lequel sont inscrites les échéances et les dates importantes relatives aux RH, comme celle du renouvellement des conventions collectives, les échéances du Ministère et les activités de l'administration dans le cadre de l'éducation de l'enfance en difficulté et du curriculum de l'élémentaire et du secondaire. Cet outil a permis au service des RH de communiquer avec les autres services et de coordonner ses activités avec celles de ces derniers.
- Les rôles et responsabilités du service des RH sont présentés dans un document distribué dans tout le système et intitulé « Who we are and what we do » (Qui sommes-nous et que faisons-nous?), qui donne aux autres services un accès facile aux personnes-ressources en poste pour régler des problèmes particuliers.
- Le service des RH coordonne les programmes de formation pour tout le personnel enseignant et non enseignant. Les programmes relevant du service des RH comprennent le Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE), le perfectionnement officialisé des directrices et des directeurs ainsi que des directrices adjointes et des directeurs adjoints d'école, la promotion du travail d'équipe, des séances de réflexion servant au perfectionnement professionnel pour la direction et les superviseurs, la production de rapport avec le système eSIS pour les secrétaires, les mises à jour de la formation sur la gestion du programme pour la sécurité dans les écoles, les outils de gestion des TI, la sensibilisation à l'amiante, la protection contre les chutes et la certification pour l'utilisation de petits systèmes d'eau potable.
- Le processus de recrutement du conseil scolaire est bien établi et fonctionne grâce au plan élaboré par le personnel des RH et le conseil d'administration. Ce plan est basé sur la prévision de l'effectif et de l'attrition du personnel enseignant et non enseignant.
- Le service des RH a établi des procédures détaillées en matière de gestion des exigences relatives à l'attribution du personnel basé sur les prévisions de l'effectif, les besoins des élèves, les exigences en matière d'effectif des classes et le respect des conventions collectives. Le processus de prévision de l'effectif est élaboré pour chacune des écoles et tient compte des données du conseil scolaire, de l'analyse des tendances ainsi que des données fournies par les directrices et les directeurs d'écoles. Ce processus est passé en revue annuellement.
- Le personnel scolaire du conseil scolaire fait l'objet d'une évaluation tous les cinq ans, amorcée par un mémo automatique généré par le système des RH (iSYS) ou par une demande particulière de la part de la directrice ou du directeur si des problèmes concernant le rendement surviennent. En outre, les évaluations des

concierges sont effectuées tous les trois ans par des coordonnateurs de fonctionnement et la directrice ou le directeur de l'école.

La saisie, en temps opportun, des données concernant l'absentéisme représente un autre domaine d'amélioration potentielle pour le conseil scolaire. Les services et les écoles font actuellement le suivi de ces données sur une base mensuelle pour les envoyer ensuite au conseil scolaire. Ce processus demande beaucoup d'efforts et a toujours un mois d'arréages, ce qui nuit à la capacité de la direction de déterminer les problèmes et de prendre des mesures correctives.

### **Recommandations :**

- Le service des RH devrait produire un rapport annuel qui présenterait les réalisations des éléments de son plan annuel.
- Le conseil scolaire devrait envisager l'implantation d'une solution automatisée qui permettrait aux écoles d'entrer l'information concernant l'assiduité directement dans le système iSYS au moins chaque semaine. Grâce à cette information plus précise et obtenue en temps réel, le conseil scolaire pourrait élaborer une stratégie de gestion des présences pour tous les groupes du personnel. Cette solution permettrait de déterminer des objectifs mesurables se rapportant à la politique, au processus et aux procédures exigés.
- Le conseil scolaire devrait effectuer des entrevues de fin d'emploi confidentielles avec le personnel. Il devrait aussi mener des sondages périodiques sur la satisfaction du personnel auprès de tous les groupes de travailleurs. Ces pratiques peuvent fournir à la direction des renseignements précieux concernant le perfectionnement professionnel et contribuer aux relations efficaces avec les employés.

### **Gestion financière**

Le service des finances a obtenu des résultats positifs dans la mise en œuvre d'un bon nombre de pratiques exemplaires :

- Le processus budgétaire annuel est transparent, approuvé par le conseil et clairement communiqué. Un manuel des procédures budgétaires est préparé et publié chaque année afin d'assurer la coordination entre tous les services. Le personnel du service des finances travaille en étroite collaboration avec les intervenants clés, y compris le conseil d'administration et les directrices et directeurs d'école, afin d'assurer que les données soient saisies et prises en compte convenablement. Dans le cadre du processus d'élaboration du budget, le personnel intègre l'analyse budgétaire de l'année précédente afin de pouvoir tenir compte des problèmes de coûts récurrents.

- Le budget publié comprend une analyse complète des priorités qui ont servi à son élaboration, des détails sur les changements en matière de financement ainsi que sur les dépenses et les recettes des services et des programmes.
- La direction utilise les données démographiques d'ensemble, les prévisions pluriannuelles, l'information concernant la planification régionale, ainsi que l'information concernant les écoles obtenue auprès des directrices et des directeurs dans le but d'élaborer les prévisions en matière d'effectif.
- Le conseil scolaire fait partie de plusieurs consortiums d'achat, notamment pour l'acquisition d'électricité, de gaz naturel et de fournitures de conciergerie.
- Le conseil a consolidé ses activités bancaires dans une seule banque et a négocié des taux d'intérêt avantageux pour l'investissement des fonds excédentaires.
- Le conseil scolaire a élaboré des processus et des outils lui permettant de surveiller sa capacité de financement continu du service des dettes existantes en immobilisations. Ces processus sont semblables au modèle d'analyse financière des immobilisations que le Ministère a récemment publié dans l'ensemble du service.

Dans le cadre des possibilités d'amélioration, le conseil scolaire pourrait exiger plus de détails du service des finances lorsque ce dernier lui présente des rapports financiers provisoires. Les rapports comptent actuellement les mises à jour importantes, font un suivi des dépenses depuis le début de l'exercice par rapport au budget et expriment les dépenses réelles en pourcentage du budget. Le rapport fournit aussi une explication globale, sous forme de commentaire, de la variation entre les dépenses effectuées à ce jour et le budget. Toutefois, il ne comprend aucun exposé de faits qui pourrait aider le lecteur à déterminer si le pourcentage dépensé à ce jour pour des postes particuliers est supérieur ou inférieur aux dépenses prévues pour la période de référence. Cet ajout serait particulièrement pertinent pour les recettes ou les dépenses d'un poste particulier qui sont considérablement supérieures ou inférieures au montant prévu pour la date en question.

Le service des finances prépare des rapports mensuels qui sont envoyés aux écoles et aux services afin qu'ils les révisent. Le directeur des finances prépare aussi un rapport mensuel pour le directeur associé visant à rendre compte de toute variation dans le budget poste par poste.

L'harmonisation du processus budgétaire avec les objectifs approuvés par le conseil scolaire constitue une autre occasion d'amélioration. Le conseil scolaire a récemment appuyé son processus annuel de planification budgétaire en déterminant des objectifs

et des stratégies de soutien. Pour 2007-2008, la direction a précisé quatre objectifs stratégiques qui ont été présentés aux conseillères et conseillers scolaires aux fins de commentaires et d'approbation avant le début du processus budgétaire. Bien que ces objectifs soient comparables à ceux du plan d'amélioration du conseil scolaire, ils comportent tout de même quelques incohérences. À l'avenir, la mise en œuvre d'un important cadre de planification à long terme pour l'ensemble du système devrait contribuer à favoriser l'harmonisation des différents degrés de planification entrepris par le conseil scolaire.

### **Recommandations :**

- Le service des finances devrait adopter une approche plus structurée de planification annuelle par service, notamment en ce qui concerne les objectifs, les échéances et les responsabilités attribuées. Le plan devrait reprendre le format utilisé dans le plan d'amélioration du conseil scolaire.
- Le conseil scolaire devrait ajouter une étape au processus de planification budgétaire afin de garantir l'harmonisation entre les divers objectifs budgétaires, le plan annuel d'amélioration du conseil scolaire et l'orientation stratégique à long terme du conseil scolaire.
- Le personnel des finances devrait présenter des rapports provisoires plus détaillés selon le format suggéré à la section 4.3 du présent rapport. Ces rapports permettraient de mieux comprendre l'information financière concernant les résultats depuis le début de l'année.
- La direction et le conseil scolaire devraient mettre en place une fonction de vérification interne. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et les coûts annuels estimatifs de chacune d'elles. L'évaluation proactive des besoins et des coûts par la direction constituerait une première étape utile.
- La direction et le conseil scolaire devraient établir un comité de vérification. Le conseil scolaire et la direction devraient inclure au moins deux membres externes qui agiraient en tant que conseillers et contribueraient à la responsabilisation du comité.
- La direction devrait établir une politique en matière d'investissement qui serait approuvée par le conseil scolaire. Un plan officiel de gestion de l'encaisse et des procédures appropriées de gestion de l'excédent devraient être élaborés afin d'optimiser le revenu de placement.
- Le service des finances devrait élaborer un modèle officiel de flux de trésorerie afin de prévoir et de surveiller les activités de rentrées et de sorties d'argent au

conseil scolaire. Ce modèle permettrait au conseil scolaire de déterminer les occasions d'optimiser le revenu de placement ou de minimiser les frais d'intérêts.

- Le conseil scolaire devrait poursuivre l'élaboration du système d'horaire électronique pour son programme d'utilisation des écoles par la collectivité. Ce programme permettrait d'améliorer l'accessibilité et l'efficacité du processus d'inscription et renforcerait le contrôle qu'exerce le conseil scolaire sur ces revenus.
- Dans le cadre de l'évaluation complète de ses besoins en matière de système financier, le conseil scolaire devrait examiner la fonction d'approvisionnement de son système financier afin de déterminer s'il existe des façons plus efficaces d'utiliser les bons de commande électroniques, les reçus des écoles ou un triple rapprochement automatique (bon de commande, reçu et facture).
- Le conseil scolaire devrait effectuer une analyse des transactions et des dépenses faites au moyen de cartes d'achat avant d'émettre les bons de commande. Cette analyse permettrait de déterminer les occasions d'augmenter la limite des bons de commande et d'encourager l'utilisation des cartes d'achat en élargissant le programme déjà en place.
- Le personnel des finances devrait instaurer les paiements par transfert électronique de fonds (TEF) pour la plupart de ses fournisseurs afin d'accroître l'efficacité et de réduire le risque que les paiements soient altérés avant la compensation bancaire.

## **Exploitation des écoles et gestion des installations**

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

- Le modèle d'attribution des concierges du conseil scolaire utilise un facteur de productivité moyen en fonction du nombre actuel d'heures travaillées par les concierges par semaine. Le modèle semble permettre l'utilisation optimale des ressources à l'appui des normes et des pratiques de nettoyage du conseil scolaire.
- Le service fonctionne principalement sur la base du juste-à-temps et tient en stock uniquement les quantités nécessaires de fournitures dans les écoles. Les concierges passent leurs commandes en ligne, qui sont ensuite examinées et approuvées par un système central. Les fournitures sont ensuite livrées directement aux écoles.

- Le personnel de conciergerie bénéficie d'un programme annuel de formation qui couvre une large gamme de formations liées au travail.
- Le conseil scolaire a mis sur pied un programme complet en matière de santé et de sécurité qui prévoit un comité, des inspections mensuelles de site, un plan d'intervention en cas d'urgence, le retrait des activités comportant des risques élevés pour les concierges lorsque ces derniers travaillent seuls et la mise en place d'un système de jumelage pour les enseignantes et les enseignants.
- Le conseil scolaire a effectué une vérification de la gestion de l'énergie dans 37 bâtiments, qui a permis de déterminer de nombreuses mesures de conservation, d'élaborer un plan en matière d'immobilisations et de recommander des projets de conservation de l'énergie. L'application de ces recommandations est en cours. Dans le cadre de l'un des projets, on a installé une technologie centralisée qui permet au personnel d'automatiser les pratiques éconergétiques visant à gérer et à surveiller à distance l'équipement énergivore de chacune des installations.

### **Recommandations :**

- Le service de gestion des installations devrait adopter une approche plus structurée de planification annuelle du service, comprenant les objectifs, les échéances et les responsabilités attribuées. Le plan devrait reprendre le format utilisé dans le plan d'amélioration du conseil scolaire.
- Le conseil scolaire devrait continuer d'établir des normes d'entretien pour permettre aux écoles d'assurer l'uniformité des services et de permettre une surveillance plus efficace de tous les sites.
- La direction devrait créer un plan pluriannuel d'entretien et de réfection qui comprendrait le financement disponible pour appuyer ce plan. Ce nouveau plan permettrait de prévoir clairement les besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années.
- Le conseil scolaire devrait évaluer la rentabilité de l'amélioration de son système de bons de travail pour simplifier la gestion, la répartition, le suivi, le coût et la production de rapports concernant les bons de travail de réfection et d'entretien général des installations.
- Le conseil scolaire devrait continuer d'étendre ses initiatives de gestion de l'énergie déjà en place et élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie pour tout le système en déterminant des objectifs appropriés de réduction de la consommation. De plus, le conseil scolaire devrait s'assurer qu'il possède des mécanismes de suivi et de production de rapports visant à surveiller la

consommation d'énergie et les coûts liés à cette dernière afin d'en faire le rapport auprès des écoles, de l'administration principale et des conseillères et des conseillers scolaires.

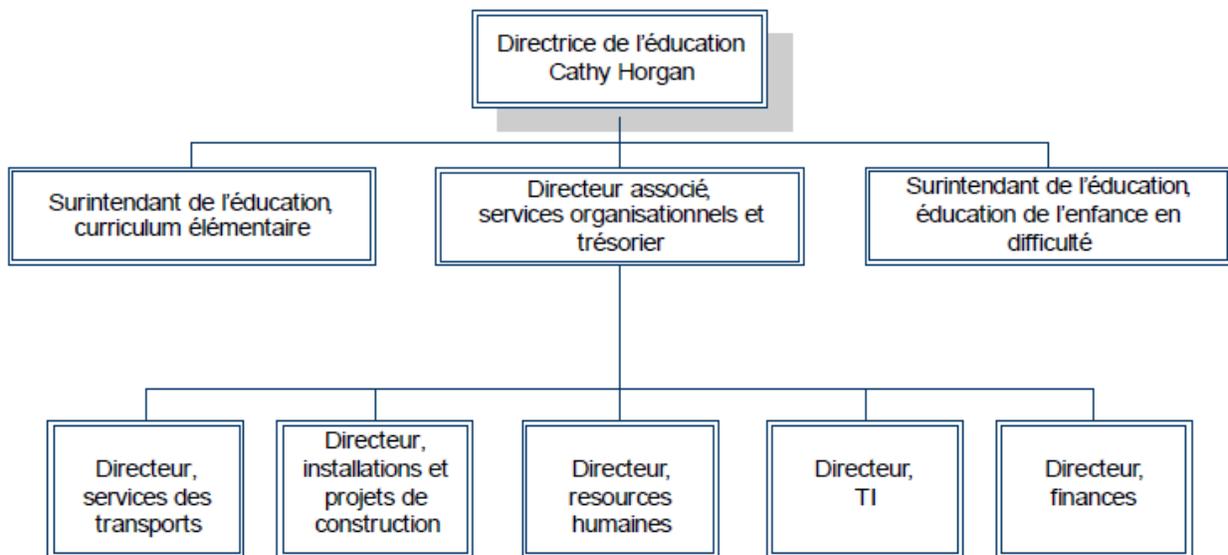
- Le conseil scolaire devrait poursuivre l'élaboration d'un plan d'immobilisations décennal plus complet afin de mieux comprendre les exigences à court et à long terme en matière de gestion des installations ainsi qu'un plan de financement connexe. La base de données ReCAPP devrait aussi être mise à niveau, car elle contribuera à l'analyse des besoins de réfection pendant la décennie. Le plan inclurait également l'incidence de la diminution de l'effectif et présenterait les options permettant de répondre aux besoins constants en matière de gestion des installations.

## 1. Contexte et aperçu

### 1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le Brant Haldimand Norfolk Catholic District School Board a été instauré en 1998 à la suite de la fusion du Brant County Roman Catholic Separate School Board et du Haldimand-Norfolk Roman Catholic Separate School Board. Le conseil scolaire fournit l'éducation aux paliers élémentaire et secondaire à environ 11 000 élèves dans 32 écoles élémentaires et trois écoles secondaires. Il couvre une vaste région diversifiée d'environ 4 000 km<sup>2</sup>. Son effectif total est demeuré presque inchangé depuis 2002-2003. Toutefois, on note une diminution de l'effectif au palier élémentaire d'environ 8 % ou 570 élèves. Cette diminution a été compensée par une augmentation semblable de l'effectif au palier secondaire. La tendance de l'effectif fait partie des éléments que la direction devra prendre en considération au cours de l'élaboration du nouveau plan pluriannuel d'immobilisations.

Membres de l'administration principale du conseil scolaire :



Dans son plan annuel d'amélioration, le conseil scolaire a déterminé cinq domaines d'intérêt particulier pour 2007-2008. Chacun de ces objectifs est appuyé par des domaines d'intérêt et des stratégies particuliers, ainsi que par les ressources qui y sont associées. À ces objectifs s'ajoutent des indicateurs de rendement qui servent à suivre le progrès durant l'année. Voici les cinq domaines d'intérêt particulier :

1. amélioration du rendement en littératie;
2. amélioration du rendement en mathématiques;

3. prise de décision axée sur la preuve;
4. intégration de la technologie;
5. partenariats entre la maison, l'école et la collectivité.

Le conseil scolaire a aussi élaboré un cadre complet pour le service de l'éducation de l'enfance en difficulté pour 2007-2010. Ce cadre a été mis en place pour fournir le plan stratégique en matière d'éducation de l'enfance en difficulté qui vise à appuyer le plan d'amélioration du conseil scolaire et à améliorer la réussite scolaire des quelque 1 200 élèves qui suivent un plan d'éducation individualisé (PEI). Le service de l'éducation de l'enfance en difficulté a déterminé les objectifs suivants :

1. l'amélioration du degré de réussite des élèves et l'accès au curriculum;
2. la réduction du fossé qui existe entre les élèves en matière de rendement;
3. l'amélioration de la confiance des parents, ou des tutrices et des tuteurs, dans l'éducation des élèves qui suivent un plan d'enseignement individualisé (PEI);

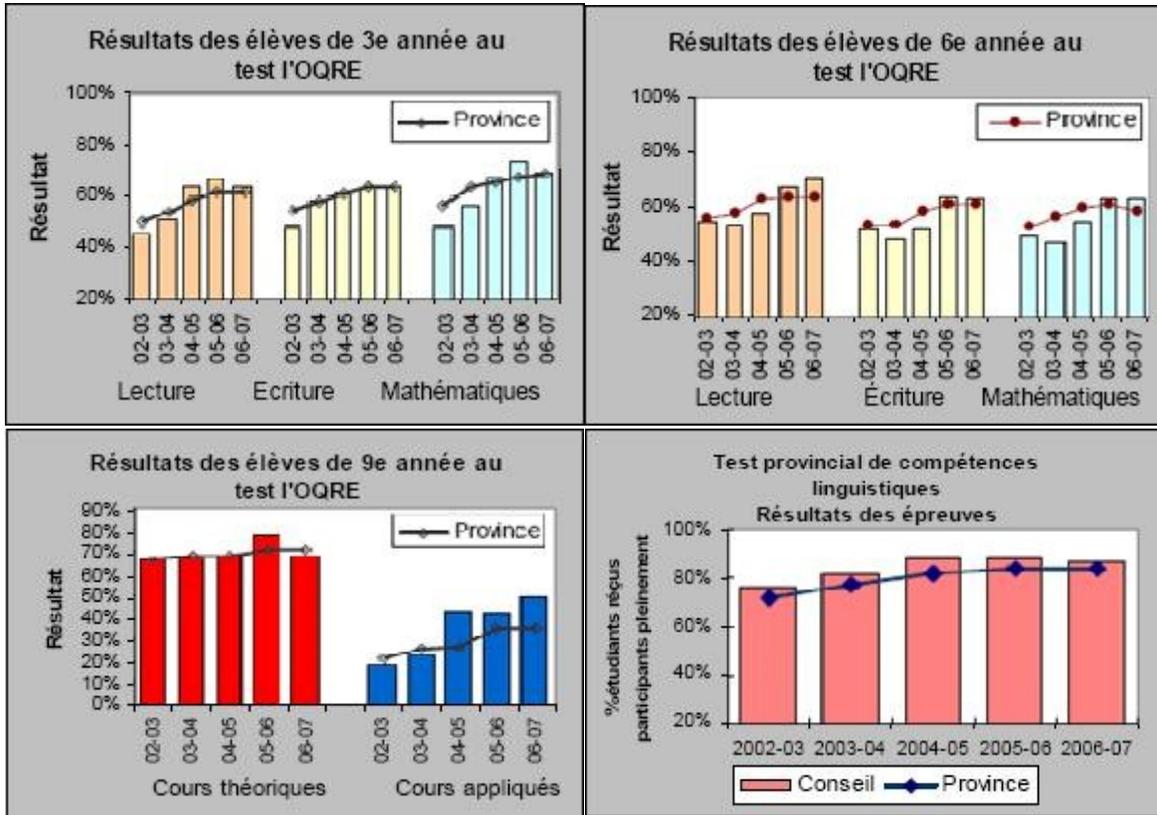
### **1.3 Rendement des élèves**

Le conseil scolaire a participé à un effort concerté visant à améliorer la réussite des élèves, comme le montrent les résultats des élèves de 3<sup>e</sup> et de 6<sup>e</sup> années à l'évaluation de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation de l'Ontario (OQRE), qui ne cessent de s'améliorer.

L'élaboration par le conseil scolaire de stratégies d'apprentissage est basée en partie sur l'évaluation du rendement des élèves de 3<sup>e</sup> et de 6<sup>e</sup> années. Grâce aux équipes d'apprentissage professionnel du conseil scolaire, le personnel scolaire élabore de nouvelles stratégies d'enseignement qui sont mises en place. Les enseignantes et enseignants poursuivent l'élaboration des stratégies d'apprentissage concernant la littératie et continuent d'utiliser l'outil Developmental Reading Assessment (DRA) afin de planifier leur enseignement. Le développement de la numératie dans les écoles du conseil scolaire comprend des stratégies d'enseignement liées aux fractions, aux ratios et à l'utilisation de matériel de manipulation en classe.

Le conseil scolaire a fait un pas important dans l'amélioration des résultats appliqués des élèves de 9<sup>e</sup> année. Comme le prouvent les résultats aux plus récents examens, 68 % des élèves qui étudient les mathématiques de 9<sup>e</sup> année ont obtenu la moyenne provinciale ou un résultat plus élevé. Le conseil scolaire aide les élèves de 9<sup>e</sup> année à faire une transition en douceur vers l'école secondaire en créant des équipes de réussite scolaire dans les écoles et en mettant sur pied des programmes de récupération des crédits et des clubs de devoirs.

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



### 1.4 Sommaire financier

Le conseil scolaire a atteint un budget équilibré au cours des dernières années.

Le conseil scolaire a effectué une surveillance active de son habileté à financer ses engagements en matière d'immobilisations. Avant la publication du modèle d'analyse financière des immobilisations du Ministère, la direction utilisait une feuille de calcul essentiellement pour effectuer le suivi des mêmes éléments de financement. Le conseil scolaire a terminé le modèle d'analyse financière des immobilisations, qui démontre que la dette existante d'immobilisations a été financée en entier. La direction poursuivra son travail en collaboration avec le personnel du Ministère dans la mise en place des nouveaux projets d'immobilisations.

Le tableau suivant présente un sommaire des renseignements financiers du conseil scolaire :

**Données financières - résumé**

|   | États financiers 2005-2006 | États financiers 2006-2007 | Prévisions révisées 2007-2008 |
|---|----------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| <b>Revenus :</b>  |                            |                            |                               |
| Subventions générales                                     | 68 218 271 \$              | 71 281 297 \$              | 76 622 757 \$                 |
| Impôt local   | 18 092 899 \$              | 18 492 191 \$              | 18 629 585 \$                 |
| Revenus du conseil scolaire                               | 1 655 956 \$               | 1 260 354 \$               | 1 366 185 \$                  |
| Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations | 2 626 572 \$               | 1 996 298 \$               | 1 375 470 \$                  |
| <b>Total des revenus (Annexe 9)</b>                       | <b>90 593 698 \$</b>       | <b>93 030 140 \$</b>       | <b>97 993 997 \$</b>          |

**Summary Financial Data (Dépenses )**

|   | États financiers 2007-08 | États financiers 2008-09 | Prévisions révisées 2009-10 |
|---|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| <b>Dépenses</b>   |                          |                          |                             |
| Dépenses de fonctionnement                                      | 85 447 995 \$            | 88 341 840 \$            | 92 651 793 \$               |
| Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve | 7 868 054 \$             | 7 051 570 \$             | 7 919 995 \$                |
| Virement à/de la réserve  | -2 641 574 \$            | -2 416 274               | -2 577 791 \$               |
| <b>Total des dépenses</b>                                       | <b>90 674 475 \$</b>     | <b>92 977 136 \$</b>     | <b>97 993 997 \$</b>        |
| <b>Excédent (déficit)</b>                                       | <b>-80 777 \$</b>        | <b>53 004 \$</b>         | <b>0 \$</b>                 |

**Réserves et revenus reportés du conseil scolaire**

|  | États financiers 2007-08 | États financiers 2008-09 | Prévisions révisées 2009-10 |
|--|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| <b>Réserves et revenus reportés du conseil scolaire</b>            |                          |                          |                             |
| Réserve pour fonds de caisse                                       | 525 834 \$               | 525 834 \$               | 525 834 \$                  |
| CSPAAT   | 192 807 \$               | 201 538 \$               | 201 538 \$                  |
| Réserve pour les installations destinées aux élèves <sup>693</sup> | 693 507 \$               | 7 549 488 \$             | 8 423 983 \$                |
| Produit de disposition   | 534 608 \$               | 558 069 \$               | 558 069 \$                  |
| <b>Total des fonds de réserve (annexe 5)</b>                       | <b>1 946 756 \$</b>      | <b>8 834 929 \$</b>      | <b>9 709 424 \$</b>         |
| Réserve pour le perfectionnement de l'éducation                    | 401 785 \$               | 559 253 \$               | 439 395 \$                  |
| <b>Total des revenus reportés (annexe 5.1)</b>                     | <b>401 785 \$</b>        | <b>559 253 \$</b>        | <b>439 395 \$</b>           |
| <b>Total des réserves et des revenus reportés</b>                  | <b>2 348 541 \$</b>      | <b>9 394 182 \$</b>      | <b>10 148 819 \$</b>        |

## 1.5 Statistiques clés du conseil scolaire

Le tableau qui suit présente les principales statistiques du conseil scolaire. Il convient de souligner la tendance à la baisse de l'effectif ainsi que le vaste territoire desservi par le conseil scolaire et la dispersion des écoles.

### Effectif de l'école de jour

| Effectif de l'école de jour              | Chiffres reels 2002-2003 | Prévisions révisées 2007-2008 |
|--|--------------------------|-------------------------------|
| EQM de l'école de jour – élémentaire     | 7 247                    | 6 857                         |
| EQM de l'école de jour – secondaire      | 3 297                    | 3 723                         |
| <b>Effectif total de l'école de jour</b> | <b>10 544</b>            | <b>10 580</b>                 |

### Effectif des classes à l'élémentaire

| Effectif des classes à l'élémentaire                                | 2003-04 | 2007-2008 |
|---|---------|-----------|
| Pourc. des classes de moins de 20 élèves                            | 40%     | 90%       |
| Pourc. des classes de moins de 23 élèves                            | 66%     | 100%      |
| Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire                    | 26,4    | 26,5      |
| Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins | 22%     | 100%      |
| Pourc. de classes à années multiples                                | 24%     | 38%       |

### Personnel

| Personnel                                      | 2003-04     | 2007-2008    |
|--|-------------|--------------|
| Enseignantes et enseignants                    | 609         | 666          |
| Aides-enseignantes et aides-enseignants        | 91          | 111          |
| Autres personnes-ressources pour les élèves    | 43          | 62           |
| Personnel administratif de l'école             | 37          | 41           |
| Personnel de bureau de l'école                 | 18          | 47           |
| Personnel affecté au fonctionnement de l'école | 90          | 92           |
| Autre personnel hors classe                    | 34          | 37           |
| <b>Total du personnel</b>                      | <b>922</b>  | <b>1 056</b> |
| <b>Rapport élèves-enseignant</b>               | <b>1:17</b> | <b>1:16</b>  |

| <b>Personnel</b>  | <b>2003-04</b> | <b>2007-2008</b> |
|---|----------------|------------------|
| <b>Employés EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)<sup>1</sup></b>   | <b>88.0</b>    | <b>100.0</b>     |
| <b>Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux</b> | <b>84,5%</b>   | <b>86,3%</b>     |

### Éducation de l'enfance en difficulté

| <b>Éducation de l'enfance en difficulté</b>                          | <b>2003-04</b>    | <b>2007-2008</b>    |
|--|-------------------|---------------------|
| Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté | 8 000 543 \$      | 10 845 729 \$       |
| Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté               | 7 138 356 \$      | 9 370 467 \$        |
| <b>Dépenses supérieures à la subvention (réserve)</b>                | <b>862 187 \$</b> | <b>1 475 262 \$</b> |

### Utilisation des écoles

| <b>Utilisation des écoles</b>                             | <b>2003-04</b> | <b>2007-2008</b> |
|---|----------------|------------------|
| Capacité totale (places)                                  | 9 354          | 9 808            |
| Pourc. excédant la capacité (sous la capacité)            | 112,7%         | 107,9%           |
| Nombre d'écoles   | 34             | 35               |
| <b>Superficie du conseil (km<sup>2</sup>)</b>             | <b>4 079</b>   | <b>4 079</b>     |
| <b>Nombre de conseillères et de conseillers scolaires</b> | <b>6</b>       | <b>6</b>         |

<sup>1</sup> Note : En fonction de l'effectif des classes et de l'éducation de l'enfance en difficulté

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

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

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

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

## Élaboration et présentation des objectifs et des priorités annuels

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

## Processus décisionnels

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

## Structure organisationnelle et responsabilisation

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

## Mobilisation des intervenants

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

## Élaboration et présentation des objectifs et des priorités annuels

Le conseil scolaire tire profit des pratiques exemplaires relevées dans le guide de planification des améliorations des écoles et du conseil scolaire de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) qui servent à l'élaboration et à la mise en place d'un plan d'amélioration du conseil scolaire. Pour 2007-2008, ce plan s'est déroulé sur une seule année scolaire, bien que par le passé, d'autres plans se soient déroulés sur plusieurs années.

Au cours d'un processus de consultation auquel ont été invités les conseillères et conseillers scolaires, les membres de l'administration principale, les administratrices et administrateurs, le personnel attiré au curriculum, les enseignantes et enseignants, les parents ainsi que les membres de la collectivité, on a relevé des domaines d'intérêt particulier qui présentent des occasions d'amélioration dans le cadre du plan d'amélioration du conseil scolaire. Le plan détaillé détermine les « domaines à améliorer » ainsi que les cinq objectifs ou « domaines d'intérêt particulier ». Voici les cinq domaines d'intérêt particulier du plan d'amélioration du conseil scolaire pour 2007-2008 :

- amélioration du rendement en littératie;
- amélioration du rendement en mathématiques;
- prise de décision axée sur la preuve;
- intégration de la technologie;
- partenariats entre la maison, l'école et la collectivité.

Chacun de ces objectifs ou domaines d'intérêt est compensé par des stratégies et des indicateurs de rendement particuliers qui sont harmonisés avec huit domaines d'intérêt qui permettent au conseil scolaire de mettre en place un plan efficace d'amélioration des écoles. Voici les huit principes :

- leadership et coordination;
- normes et objectifs;
- surveillance et évaluation;
- enseignement en classe, programme et ressources;
- équipes d'apprentissage professionnel;
- organisation de l'école et de la classe;

- intervention et aide;
- partenariats entre la maison, l'école et la collectivité.

Ce plan prévoit la gestion et une feuille de route qui permettent d'atteindre les objectifs scolaires du conseil scolaire. Il prévoit aussi la base de l'élaboration subséquente des plans d'amélioration des diverses écoles. Le conseil scolaire fait état de ses réussites par rapport au plan dans le plan d'amélioration du conseil scolaire de l'année scolaire suivante, en plus des différentes initiatives qu'il a entreprises durant l'année.

En plus des stratégies et des objectifs détaillés dans le plan d'amélioration du conseil scolaire, le conseil scolaire a élaboré un cadre complet pour le service d'éducation de l'enfance en difficulté pour 2007-2010. Ce cadre permettra de fournir un plan stratégique de l'éducation de l'enfance en difficulté visant à appuyer le plan d'amélioration du conseil scolaire grâce à l'atteinte des objectifs suivants :

- l'amélioration du degré de réussite des élèves et de l'accès au curriculum;
- la réduction du fossé qui existe entre les élèves en matière de rendement;
- l'amélioration de la confiance des parents, ou des tutrices et des tuteurs, dans l'éducation des élèves qui suivent un plan d'enseignement individualisé (PEI).

La directrice produit aussi un rapport annuel visant à souligner publiquement les réussites scolaires et non scolaires du conseil scolaire pour l'année.

Même si le conseil scolaire publie ses objectifs dans un plan d'amélioration du conseil scolaire et un cadre destiné au service de l'éducation de l'enfance en difficulté, il ne publie pas de plan officiel qui exprime publiquement l'orientation stratégique à long terme du système en tant qu'ensemble, y compris les activités non scolaires. À l'avenir, la mise en œuvre d'un cadre de planification important à long terme pour l'ensemble du système devrait aider à assurer l'harmonisation complète des différents degrés de planification entrepris par le conseil scolaire.

## **Processus décisionnel**

Le modèle de gouvernance du conseil scolaire est appuyé par une relation positive et de collaboration entre la directrice et les conseillères et conseillers scolaires. Le conseil scolaire a établi des règlements pour encadrer les processus et les responsabilités du conseil scolaire, de ses agentes et agents ainsi que de ses comités. Les rôles et responsabilités des conseillères et des conseillers scolaires ont été clairement définis et documentés, et sont appuyés par les règlements du conseil scolaire que l'on peut consulter sur le site Web du conseil scolaire. Les arrêtés procéduraux du conseil

scolaire sont approuvés par les conseillères et conseillers scolaires et révisés chaque semestre.

Le conseil scolaire a élaboré des processus clairs en matière de prise de décision qui exigent la participation d'un comité plénier aux réunions régulières des conseillères et des conseillers scolaires, ainsi que plusieurs comités permanents et ad hoc. Le conseil exécutif du conseil scolaire, composé de la présidente ou du président et de la vice-présidente ou du vice-président ainsi que de la directrice et du directeur associé, contribue à la préparation des ordres du jour, qu'il révisé également, pour les réunions du conseil scolaire et du comité plénier.

Le comité plénier révisé les rapports du comité et du personnel concernant les problèmes en matière d'éducation, de politiques de fonctionnement et financiers et fait des recommandations à la réunion des conseillères et des conseillers scolaires pour que ces derniers les approuvent. Ce comité se rencontre au cours de la troisième semaine de chaque mois; ces réunions sont suivies par celles du conseil scolaire, au cours de la quatrième semaine de chaque mois, qui permettent au conseil scolaire de prendre des décisions officielles. Le décalage d'une semaine entre les réunions du comité plénier et du conseil scolaire permet aux conseillères et aux conseillers scolaires de s'informer de façon adéquate et de discuter des questions et d'en débattre avant que ces dernières ne soient officiellement présentées aux fins de décision finale. Cette approche contribue aussi à garantir que les réunions sont menées rondement et que l'ordre du jour couvre les priorités principales du conseil scolaire.

Le conseil scolaire comprend trois comités consultatifs pour l'enfance en difficulté, la discipline et l'apprentissage parallèle dirigé pour élèves dispensés de fréquentation scolaire. Le conseil scolaire comprend aussi onze comités ad hoc qui peuvent faire des recommandations au comité plénier ou au conseil scolaire aux fins d'approbation. Ces comités se concentrent sur des secteurs particuliers comme le budget, les négociations, l'élaboration de politiques et les examens des installations.

Le conseil scolaire a élaboré une liste complète des politiques concernant les questions comme la gouvernance des conseils scolaires, les élèves, les ressources humaines, les activités, les programmes d'éducation, la technologie de l'information et les finances. L'élaboration et la révision de toutes les politiques relèvent du conseil scolaire, de la directrice ou du conseil d'administration. Lorsqu'une politique est proposée, elle est examinée par le conseil d'administration. Après une consultation avec l'intervenant approprié, elle est présentée au comité des politiques aux fins de recommandation et au conseil scolaire aux fins d'approbation.

## **Structure organisationnelle et responsabilisation**

Le conseil scolaire est géré par six conseillères et conseillers scolaires qui représentent les différents secteurs de la région de Brant Haldimand Norfolk. Les conseillères et conseillers scolaires du conseil scolaire sont chevronnés et occupent leur poste depuis longtemps, comme l'ont reflété les dernières élections municipales, où il n'y a eu aucun renouvellement de personnel. De plus, deux élèves sont sélectionnés parmi tous les élèves pour siéger avec les conseillères et conseillers scolaires comme membres nonvotants du conseil scolaire.

De récents changements ont eu lieu au sein de la direction du conseil scolaire, lorsqu'une nouvelle directrice de l'éducation a été nommée en octobre 2007. La nouvelle directrice travaille depuis longtemps en collaboration avec le conseil scolaire dans divers postes, le plus récent étant celui de surintendante de l'éducation. Le poste de surintendant de l'éducation ainsi laissé vacant depuis sa nomination en tant que directrice n'a pas encore été pourvu.

Le directeur associé est appuyé par quatre directeurs qui gèrent les finances, les ressources humaines, les technologies de l'information et les installations et projets de construction, ainsi que par une superviseuse ou un superviseur qui dirige les services de transport.

## **Mobilisation des intervenants**

Le conseil scolaire compte un service de communication dont le but est d'appuyer une communication bilatérale efficace avec les intervenants. Afin de maintenir l'uniformité dans la transmission de l'information, un employé est attitré aux communications et travaille avec les intervenants internes et externes pour faciliter le dialogue et renforcer les relations entre le conseil scolaire et la collectivité.

Différentes voies de communication (bulletins d'information des écoles, réunions générales, communiqués de presse, affichage sur le site Web et consultations publiques) sont utilisées afin de s'assurer de la participation des intervenants durant toute l'année. Le conseil scolaire communique de façon périodique avec les paroisses et les conseils d'écoles régionaux. Le conseil scolaire utilise aussi son site Web pour communiquer l'information (p. ex., ses politiques, le rapport de la directrice) aux intervenants externes. On procède actuellement au remaniement du site Web du conseil scolaire. Ce remaniement vise à ce que chaque école ait son site Web, qui contiendra de l'information préparée par l'école ainsi que par le conseil scolaire.

Le conseil scolaire encourage aussi la participation du public dans le processus budgétaire par la tenue de discussions ouvertes et de réunions particulières du conseil scolaire. Ces rencontres permettent au public de collaborer aux activités du conseil scolaire, y compris aux mesures financières. Les ordres du jour des réunions régulières

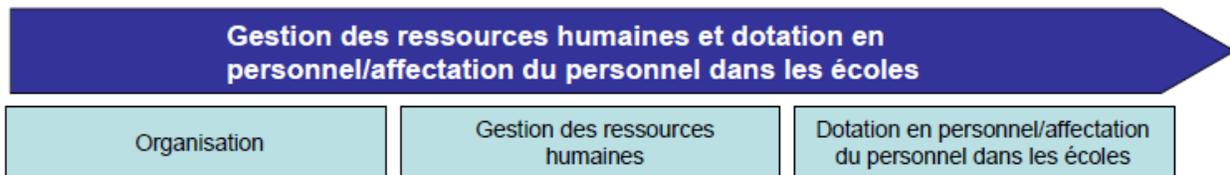
du conseil scolaire sont fournis aux intervenants internes et externes, ainsi qu'aux employés cadres du conseil scolaire, aux directrices et aux directeurs d'école, à la présidente ou au président du conseil d'école régional catholique, à la présidente ou au président des groupes d'employés locaux, aux membres des nouveaux médias locaux et aux participants à la réunion.

La haute direction du conseil scolaire participe activement à différents groupes de discussion provinciaux et nationaux, y compris à l'association ontarienne des agents de l'administration scolaire et au COSBO. Ainsi, le conseil scolaire apprend quelles sont les meilleures pratiques et les partage avec tous ses services.

### **Recommandations :**

- Le conseil scolaire devrait élaborer un document de planification stratégique pluriannuel qui détermine les objectifs clés, les échéances et les indicateurs de rendement pour l'ensemble du système. Ce document pourrait fournir au conseil scolaire un cadre très important avec lequel tous les plans annuels pourraient s'harmoniser.
- Sur une base annuelle, le conseil scolaire devrait élaborer un plan de fonctionnement qui étendrait la portée du plan d'amélioration du conseil scolaire afin de couvrir tous les aspects du fonctionnement du conseil scolaire. Ce plan devrait déterminer les initiatives de l'année qui contribueraient à l'atteinte des objectifs à plus long terme et démontreraient l'harmonisation des services non scolaires.

### 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 scolaire 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 l'examen des données fournies par le conseil scolaire et de notre travail sur le terrain, dont des entrevues avec le personnel des RH, ainsi que d'un suivi et de la confirmation de renseignements.

#### 3.1 Organisation

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

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

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

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

### Élaboration et présentation des objectifs et des priorités annuels

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

### Structure organisationnelle et responsabilisation

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

### Élaboration et présentation des objectifs et des priorités annuels

Le service des RH a élaboré un plan comprenant des buts et des objectifs pour 2007-2008. Ce plan a été élaboré par la directrice des RH, avec la collaboration du coordonnateur des RH. Le plan pour l'année en cours détermine un nombre de projets qui prévoient la définition et l'attribution des responsabilités, les dates d'achèvement et les modalités pour la mise à jour de chaque projet. Le plan pourrait être amélioré s'il était harmonisé au plan d'amélioration du conseil scolaire.

Les rôles et responsabilités du service des RH sont présentés dans un document distribué dans tout le système, qui fournit aux autres services un accès facile aux personnes-ressources responsables de problèmes particuliers. Ce document est gage de transparence et facilite la collaboration entre les membres de l'équipe. Le calendrier

partagé des RH contient les échéances et les dates importantes comme celle du renouvellement des conventions collectives. Si un objectif ne peut être atteint dans l'année en cours, il est reporté au plan de l'année suivante.

Le service des RH encourage la participation du personnel du conseil scolaire à l'élaboration de ses buts et objectifs. On a aussi mené des sondages auprès des employés dans le but d'obtenir des renseignements servant à déterminer les objectifs annuels du service. Les priorités du service sont facilitées par l'attribution de responsabilités liées aux mesures particulières de réussite. Le calendrier des RH témoigne d'un processus officiel de surveillance. Toutefois, le service ne produit pas de rapport annuel destiné à l'administration principale et aux conseillères et aux conseillers scolaires.

### **Structure organisationnelle et responsabilisation**

La structure organisationnelle et la direction du service des RH contribuent à ses réalisations. Le directeur associé et le trésorier sont appuyés par le directeur des ressources humaines, deux coordonnateurs, deux adjoints et un répartiteur. Le directeur et les coordonnateurs sont chevronnés et possèdent des titres professionnels appropriés, comme celui de conseillère ou de conseiller en ressources humaines agréé.

L'organigramme du service n'est pas affiché sur le site Web du conseil scolaire, mais on y trouve les coordonnées du directeur des RH.

### **Surveillance et communication des politiques**

Le service des RH est responsable de différentes politiques, y compris celles concernant le recrutement, l'assiduité, la gestion du rendement ainsi que la santé et la sécurité. Les politiques détaillées sont affichées sur le site Web du conseil scolaire et mises à jour par le service. Au moment de l'examen opérationnel, les politiques faisaient l'objet d'une révision par le comité des politiques afin d'y apporter de légères modifications.

Le service des RH communique régulièrement les politiques et procédures aux intervenants par voie de mémo. La direction a instauré des moyens appropriés pour effectuer la surveillance et la communication des politiques du conseil scolaire, afin d'en assurer le respect, comme les communications écrites et la formation sur les principales politiques. La sensibilisation aux politiques fait l'objet d'un suivi grâce à la signature des directeurs et des employés de l'ensemble du conseil scolaire. Les nouvelles politiques ainsi que celles qui ont été révisées sont examinées par le service et les écoles, selon les exigences. Les directrices et directeurs ainsi que les directrices et directeurs d'école approuvent les politiques par leur signature.

Le service des RH est aussi responsable des initiatives en matière de perfectionnement professionnel du personnel. Le perfectionnement professionnel offert au personnel est complet et comprend des séances estivales de groupe et des séances de formation pendant toute l'année. Ces formations comprennent le Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE), le perfectionnement officialisé des directrices et des directeurs ainsi que des directrices adjointes et des directeurs adjoints, la promotion du travail d'équipe, des séances de réflexion servant au perfectionnement professionnel pour la direction et les superviseurs, la production de rapport avec le système eSIS pour les secrétaires, les mises à jour de la formation sur la gestion du programme pour la sécurité dans les écoles, les outils de gestion des TI, la sensibilisation à l'amiante, la protection contre les chutes et la certification pour l'utilisation de petits systèmes d'eau potable.

### **Recommandation :**

- Le service des RH devrait produire un rapport annuel qui présenterait les réalisations des éléments de son plan annuel.

## **3.2 Gestion des ressources humaines**

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

- vérifier s'il existe des plans et des processus pour recruter suffisamment de personnel qualifié afin d'atteindre les objectifs de rendement des élèves;
- vérifier s'il existe des processus appropriés destinés à promouvoir l'épanouissement personnel et professionnel de tout le personnel;
- déterminer si des systèmes et des procédures adéquats existent pour gérer les régimes de rémunération des employés, les relations de travail 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 l'examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

## Processus et programmes de gestion des présences

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

## Relations de travail

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

## Recrutement du personnel

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

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

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

## Processus d'évaluation du rendement des employés

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

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

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

## Suivi de la satisfaction du personnel

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

## Processus et programmes de gestion des présences

Un programme efficace de gestion des présences requiert de nombreux éléments, parmi lesquels se trouvent les suivants :

- l'élaboration de politiques et de procédures de gestion des problèmes de présence;
- le suivi, la production de rapports et la surveillance concernant l'absentéisme et les mesures correctives appropriées;

- l'élaboration et la mise en place de mécanismes de soutien à l'employé afin d'atténuer l'absentéisme.

L'expérience du conseil scolaire concernant chacun de ces éléments varie, bien qu'il développe ses capacités et reconnaisse l'importance de ce problème. Des processus officialisés sont en place pour les congés autorisés et ont été distribués à toutes les directrices et à tous les directeurs, les superviseuses et superviseurs, les directrices et directeurs d'école, les membres de l'administration principale, les présidentes et présidents des syndicats, les coordonnatrices et coordonnateurs des RH et les adjointes et adjoints. Le conseil scolaire prévoit aussi une procédure normalisée concernant les vacances payées.

Les données concernant l'absentéisme font l'objet d'un suivi chaque mois par les services et les écoles, qui remplissent un rapport d'absence mensuel qui est ensuite consigné dans le système BAS par une adjointe ou un adjoint des RH. Ce processus manuel est inefficace et a un mois d'arréages. Une liste de surveillance a été mise en place pour les employés qui ont moins de 20 congés de maladie dans leur banque (c.-à-d. l'équivalent d'un mois). Les secrétaires doivent mettre à jour les dossiers de ces employés chaque semaine afin de s'assurer qu'ils ne dépassent pas le nombre de jours que contient leur banque. On a établi une limite de 20 jours car, en raison du délai d'un mois dans la production de rapports, un membre du personnel pourrait techniquement être absent durant 20 jours avant que le conseil scolaire s'aperçoive du problème.

Un programme de soutien aux présences est en place au conseil scolaire. La première étape de ce programme prévoit des séances de consultation avec l'employé afin de discuter des problèmes de présence. Afin de contribuer à ce processus, le service des RH fait le suivi des maladies personnelles touchant les employés et les compare avec les données des années précédentes. En raison de l'engagement du conseil scolaire dans ce processus et d'une stratégie persuasive de retour au travail, on a constaté une importante diminution des maladies personnelles rapportées par les employés syndiqués entre 2005-2006 et 2006-2007.

La prochaine étape pour le conseil scolaire sera d'augmenter la rapidité de la saisie de données concernant les présences.

## **Relations de travail**

Le conseil scolaire a mis sur pied un comité de négociation collective composé des porteparole en matière de relations de travail, du directeur associé et trésorier, de la directrice et coordonnatrice des RH et, comme on l'exige, du personnel de gestion et des directrices et des directeurs d'école. La direction des RH a souligné qu'elle entretient de bonnes relations de travail avec les syndicats, qui pourraient être attribuées à la résolution proactive des différends. Les syndicats peuvent rencontrer la

direction toutes les deux semaines afin de discuter des problèmes avant qu'un grief ne soit formulé.

En effet, si le problème ne peut être réglé par ces discussions, un grief est déposé auprès du directeur associé et trésorier. La directrice des RH planifie une rencontre avec les parties concernées afin d'essayer de trouver une solution, et la directrice de l'éducation doit participer si les parties jugent que c'est nécessaire. La dernière étape est l'arbitrage, c'est-à-dire que l'administration principale travaille avec un avocat pour en arriver à une entente. Le conseil scolaire met à jour le nombre et l'état des griefs chaque semestre.

### **Recrutement du personnel**

Le processus de recrutement du conseil scolaire est bien établi et géré par les politiques du conseil scolaire concernant l'embauche du personnel scolaire et du personnel de soutien. Voici les éléments clés des politiques :

- la nécessité de mener un processus de sélection équitable pour pourvoir les postes scolaires vacants en fonction de la conformité à la religion catholique, les compétences, l'expérience et le mérite;
- à compétences, expérience et mérite égal, la préférence est accordée aux candidats internes;
- des considérations préférentielles pour les diplômés locaux ou les diplômés du conseil scolaire, quand les qualifications, l'expérience et le mérite des candidats qualifiés sélectionnés pour une entrevue en vue d'un poste de personnel de soutien sont d'égale valeur.

Un plan de recrutement annuel est élaboré en fonction de l'effectif et de l'attrition prévus. Si le recrutement s'avère nécessaire, on tiendra une journée de recrutement pour les enseignantes et les enseignants afin de faire de courtes entrevues. On encourage alors les candidats à faire une demande par le système en ligne « **applytoeducation** ». De plus, les directeurs visitent les universités Brock, Western et Niagara pour distribuer des dépliants et répondre aux questions de la population étudiante.

Le conseil scolaire tient normalement ses journées de recrutement officielles en avril. Il envoie des équipes formées de directrices ou directeurs d'école et de directrices adjointes ou directeurs adjoints d'école qui utilisent les mêmes outils d'entrevue, d'évaluation et de questions de référence avant de faire des recommandations d'embauche à la surintendante ou au surintendant de l'éducation (dotation en personnel).

L'embauche est parfois complétée grâce à une liste d'enseignantes et d'enseignants suppléants. Si le poste d'une suppléante ou d'un suppléant à long terme dure plus d'un mois, celui-ci doit faire l'objet d'une évaluation du rendement. Ces évaluations doivent être effectuées durant le processus d'embauche.

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

Les renseignements concernant l'employé sont contenus dans le système iSYS des RH, et l'information concernant la paie est transférée électroniquement à Ceridian avant chaque période de paie. Le service utilise une fonction d'« aperçu de la paie » grâce auquel une simulation permet de voir la transaction avant qu'elle n'ait lieu. Une fois que toutes les paies ont été passées dans le simulateur, la validation finale de chaque transaction est effectuée sur une copie papier finale des livres de paie. Le conseil scolaire a connu certains problèmes lors de l'automatisation du processus de synchronisation des données entre les systèmes de paie des finances et des RH en raison du grand nombre de changements que chaque période de paie requiert. Toutefois, le conseil scolaire devrait continuer d'évaluer les possibilités qu'offre l'automatisation.

La fonction de paie relève du directeur associé et du trésorier, qui relèvent tous deux du directeur des finances. Depuis que la fonction ne relève plus des RH, le conseil scolaire s'est assuré de la répartition des tâches afin que les mises à jour des dossiers du personnel concernant les changements relatifs à la paie et aux avantages sociaux, ou à d'autres modifications des avantages, soient effectuées uniquement par le personnel autorisé.

Au moment de la fusion, le conseil scolaire a utilisé un outil d'évaluation qui lui a permis d'effectuer l'évaluation du rendement de l'équité salariale, et les grilles de salaires ont été modifiées pour atteindre ces montants. L'outil d'évaluation permet d'augmenter le contact entre les employés, mais il n'est pas axé sur les connaissances techniques ou le degré de responsabilité. Cette façon de faire a mené à des problèmes de recrutement et de maintien en poste d'employés qualifiés au service de comptabilité. L'équité salariale est révisée périodiquement. Les salaires du personnel non enseignant sont comparés aux résultats de sondages au moment de la négociation, tandis que les salaires des employés non syndiqués sont basés sur les augmentations du Ministère.

Les qualifications et l'expérience des enseignantes et des enseignants sont obtenues de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario au moment de l'embauche et sont ensuite importées dans iSYS. Cette information fournit au conseil scolaire le salaire initial de l'employé sur la grille. Le système iSYS est automatiquement configuré pour tenir compte des mises à jour annuelles de l'expérience, tandis que les RH transmettent manuellement d'autres mises à jour basées sur l'information reçue des enseignantes et des enseignants concernant les cours réussis.

## **Processus d'évaluation du rendement des employés**

Le conseil scolaire, par l'entremise du service des RH, a établi des processus d'évaluation du rendement pour tous les employés du conseil scolaire. Il existe aussi une politique officielle pour le personnel non scolaire.

Le personnel enseignant fait l'objet d'une évaluation tous les cinq ans. Cette évaluation est amorcée par un mémo généré automatiquement à partir du système des RH (iSYS), ou par une demande particulière à la discrétion de la directrice ou du directeur d'école si des problèmes de rendement surviennent. Les évaluations des concierges sont effectuées tous les trois ans par des coordonnateurs de fonctionnement et la directrice ou le directeur d'école. Les directrices et directeurs des services et les superviseuses et superviseurs sont évalués chaque année, et les enseignantes et enseignants suppléants qui travaillent pendant plus d'un mois font l'objet d'une évaluation condensée du rendement, qui est utilisée lors de l'embauche d'enseignantes et d'enseignants à temps plein.

Les évaluations du rendement sont consignées sur un formulaire papier dans le dossier de l'employé. Les évaluations effectuées par le système et la conservation des données sont des occasions pour le conseil scolaire de contribuer à rendre le processus plus accessible, pratique et rentable.

En plus des vérifications des références, qui sont obligatoires dans le processus de demande, le conseil scolaire effectue la gestion centralisée du processus annuel de déclaration d'infraction. Le conseil scolaire élabore une politique disciplinaire ainsi qu'un manuel de référence sur le sujet. Le manuel documente une structure disciplinaire progressive.

La responsabilité de faire respecter la discipline est partagée entre le service des RH et la directrice ou le directeur d'école ou la superviseuse ou le superviseur. Le service des RH fournit l'appui, l'accompagnement et les lettres types, tandis que la directrice ou le directeur d'école ou la superviseuse ou le superviseur a le pouvoir de signature et est la personne-ressource.

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

Les régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire relèvent de la directrice des ressources humaines et sont fournis par trois entreprises : Standard Life, Manuvie et le Régime d'assurance des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (RAEO). L'adjoint aux ressources humaines saisit l'information concernant les avantages sociaux dans le système iSYS et inscrit les employés directement en ligne pour ceux qui bénéficient du régime de Manuvie. Tous les ans, on effectue une comparaison manuelle de la liste des employés des RH et des fournisseurs externes. Le conseil

scolaire devrait automatiser la synchronisation de ces données afin de garantir l'intégralité et l'exactitude.

L'apport d'experts-conseils externes pour effectuer la révision des processus administratifs et les vérifications de conformité appuie les politiques de contrôle des coûts du conseil scolaire. Cette façon de faire fournit aussi une possibilité accrue d'effectuer les changements appropriés durant les négociations périodiques des coûts avec les fournisseurs. Le conseil scolaire devrait aussi engager les employés et solliciter leur participation dans l'élaboration des régimes d'avantages sociaux.

### **Suivi de la satisfaction du personnel**

Un questionnaire de service à la clientèle a été rempli par les services organisationnels en 2005. Le service des RH a utilisé l'information provenant des sondages pour déterminer ses objectifs. Toutefois, le conseil scolaire n'a pas mené de sondage à l'échelle du conseil scolaire auprès de tous les groupes d'employés. Le service des RH a aussi établi une adresse de courriel servant à la rétroaction, que la directrice des RH examine et à laquelle elle répond.

Le service des RH devrait effectuer des entrevues de fin d'emploi afin de faire participer les employés et de comprendre ce qui les motive à partir.

### **Recommandations :**

- Le conseil scolaire devrait envisager l'implantation d'une solution automatisée qui permettrait aux écoles d'entrer l'information concernant l'assiduité directement dans le système iSYS au moins chaque semaine. Grâce à cette information plus précise et obtenue en temps réel, le conseil scolaire pourrait élaborer une stratégie de gestion des présences pour tous les groupes du personnel. Cette solution permettrait de déterminer des objectifs mesurables se rapportant à la politique, au processus et aux procédures exigés.
- Le conseil scolaire devrait effectuer des entrevues de fin d'emploi confidentielles avec le personnel. Il devrait aussi mener des sondages périodiques sur la satisfaction du personnel auprès de tous les groupes de travailleurs. Ces pratiques peuvent fournir à la direction des renseignements précieux concernant le perfectionnement professionnel et contribuer aux relations efficaces avec les employés.

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

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

| Pratiques exemplaires liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel dans les écoles           | Preuve de l'adoption? |
|--|-----------------------|
| Des politiques et 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 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 ou le financement changent après l'approbation du budget.  | Oui                   |

| Pratiques exemplaires liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel dans les écoles                             | Preuve de l'adoption? |
|--|-----------------------|
| Les plans relatifs aux services de soutien aux élèves et à la dotation en personnel reposent sur l'analyse des besoins des élèves. | Oui                   |

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

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

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

Le service des RH a établi des procédures détaillées qui régissent la détermination des besoins globaux en personnel et l'affectation de ce dernier. Ces procédures reposent sur les prévisions touchant l'effectif, les besoins des élèves, les exigences quant à la taille des classes et la conformité aux conventions collectives. Le processus de prévision de l'effectif a été élaboré pour chacune des écoles et tient compte des données concernant le conseil scolaire et l'analyse des tendances et des commentaires de toutes les directrices et de tous les directeurs d'écoles. Ce processus est passé en revue annuellement.

Le personnel a élaboré une feuille de calcul complexe mais efficace qui respecte les lignes directrices en matière d'affectation du personnel. Les prévisions de l'effectif tiennent compte des renseignements descendants (du conseil scolaire, de l'analyse des tendances et de l'analyse de la conjoncture) et ascendants (locaux, données des écoles basées sur l'embauche initiale). Ce processus parallèle permet l'uniformité et le rapprochement des renseignements. Les prévisions servent au processus d'élaboration budgétaire ainsi qu'à la planification de l'imprévu.

Le processus de prévision de l'effectif commence durant l'hiver. Pour le jardin d'enfants, on communique avec les directrices et directeurs d'école pour obtenir les chiffres provisoires d'embauche, qui sont ensuite comparés avec les prévisions d'effectif. De la 1<sup>re</sup> à la 8<sup>e</sup> année, on se fie au nombre d'employés embauchés au cours des années précédentes pour prévoir ceux de l'année à venir. On se fie à la taille des classes de niveau élémentaire (c.-à-d. moins de 20 ou de 23 pour les niveaux 1 à 3) pour déterminer le nombre d'enseignantes et d'enseignants requis au palier élémentaire.

Pour le palier secondaire, le nombre total de crédits par élève est divisé par le nombre optimal de 22 élèves par classe, et ensuite par six, qui représente une tâche complète

d'enseignement. Ce nombre est modifié en fonction des diminutions de l'effectif qui surviennent toujours avant le 31 octobre et le 31 mars.

Le conseil scolaire détermine ensuite les prévisions de dotation en personnel provisoires pour les écoles, qui sont évaluées par les surintendantes et surintendants et ensuite par les directrices et directeurs d'école. Une fois que les prévisions de dotation en personnel des écoles sont acceptées, le conseil scolaire peut savoir combien il a d'enseignantes et d'enseignants en excédent et peut ensuite essayer de leur trouver un emploi dans d'autres conseils scolaires.

L'affectation des aides-enseignantes et des aides-enseignants est effectuée par la surintendante ou le surintendant de l'éducation responsable de l'éducation de l'enfance en difficulté en fonction de l'évaluation détaillée des besoins des élèves remplie par chaque école. D'autres affectations du personnel de soutien dans les écoles sont effectuées en fonction de formules et de conventions collectives. Les affectations sont révisées sur une base annuelle et tiennent compte des contraintes budgétaires et des subventions accordées.

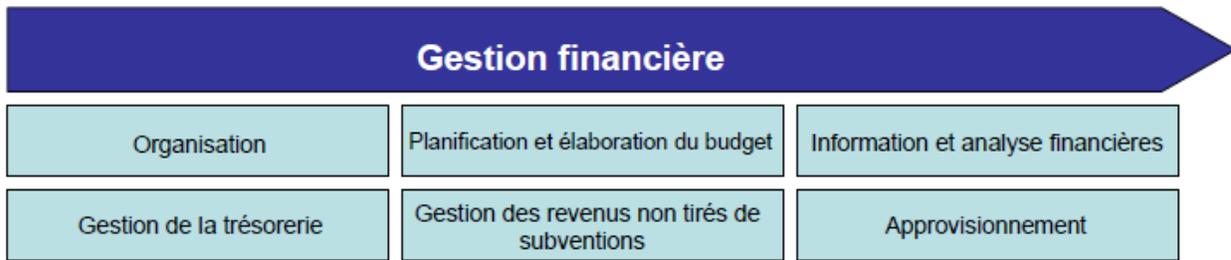
### **Surveillance de l'affectation du personnel et présentation de rapports à cet égard**

Le directeur associé et le trésorier conservent une feuille de calcul utilisée pour effectuer le suivi du personnel enseignant, en fonction des affectations réelles des enseignantes et des enseignants. De plus, toute embauche doit être approuvée par le service des RH. Le conseil scolaire envoie le personnel excédant des écoles particulières dans d'autres écoles aux besoins semblables. Si nécessaire, une suppléante ou un suppléant à long terme peut être remplacé par une enseignante ou un enseignant à temps plein afin d'atteindre les exigences de fonctionnement d'une école en particulier. On peut aussi procéder à un remaniement du personnel pour les enseignantes et enseignants au secondaire au cours du deuxième semestre si nécessaire.

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

Le service des RH effectue des comparaisons périodiques des coûts des salaires. Ces comparaisons s'effectuent avant les négociations pour le personnel syndiqué et avant la mise en place de nouveaux taux de rémunération pour le personnel non syndiqué.

## 4. Gestion financière – Conclusions et recommandations



La gestion financière du conseil scolaire contribue à l'utilisation efficiente et efficace des ressources financières. Elle fait en sorte que le budget annuel soit établi dans les limites des fonds accordés par le Ministère et 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 l'examen des données fournies par le conseil scolaire et de notre travail sur le terrain, dont des entrevues avec le personnel de la gestion financière, ainsi que d'un suivi et de la confirmation de renseignements.

### 4.1 Organisation des finances

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

- déterminer si des politiques et des méthodes sont en place pour appuyer les principales fonctions et activités financières ainsi que les priorités opérationnelles nécessaires et 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'efficacité et l'efficacités 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 de finances et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de l'examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

### Élaboration et présentation des objectifs et des priorités annuels

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

### Structure organisationnelle et responsabilisation

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

### Surveillance et communication des politiques

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

### Élaboration et présentation des objectifs et des priorités annuels

Le service des finances fonctionne normalement selon les échéances en matière de production de rapports internes et à l'intention du Ministère. À cet effet, le directeur associé tient des réunions aux deux semaines avec le personnel du service des finances pour discuter des objectifs, des priorités et des échéances.

Toutefois, le service n'a pas mis en place de plan de fonctionnement qui transforme les orientations stratégiques du conseil scolaire en activités ciblées comportant des

échéances associées et des initiatives désignées. Ce plan devrait permettre au service de mieux attribuer les responsabilités, de clarifier la définition des rôles, d'établir des indicateurs de rendement, d'effectuer le suivi et d'écrire des rapports sur la progression des objectifs déterminés et de fournir la visibilité de toutes les feuilles de route du service au cours de l'année.

### **Structure organisationnelle et responsabilisation**

Le service des finances du conseil scolaire est géré par le directeur associé et trésorier, et est appuyé par le directeur des finances ainsi que le superviseur de la comptabilité. L'organigramme du service n'est pas actuellement affiché sur le site Web du conseil scolaire, mais on y trouve les coordonnées du directeur associé ainsi que celles du directeur des finances.

L'organigramme du service indique clairement la répartition des tâches. Comme c'est le cas dans d'autres conseils scolaires, la direction a souligné que l'adoption de nouvelles exigences prévues par la loi, comme les normes de comptabilité du conseil scolaire sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP), a mis de la pression sur les ressources financières du service.

### **Surveillance et communication des politiques**

Les politiques du conseil scolaire se veulent prudentes et responsables sur le plan financier. Le service compte un ensemble complet de politiques concernant les cartes d'achat, les cartes de crédit professionnelles, le remboursement aux employés, les fonds générés par les écoles et l'achat de biens et de services. Ces politiques sont affichées sur le site Web du conseil scolaire et sont révisées et mises à jour par le comité des politiques et utilisées pour effectuer des mises à jour de la gestion interne.

Le service surveille continuellement le respect de ses principales politiques, surtout dans les domaines de l'approvisionnement et de la comptabilité. Le respect des politiques est maintenu grâce à des révisions et à des approbations manuelles des dépenses, tandis que la formation sur les politiques est fournie aux directrices et aux directeurs d'école ainsi qu'aux directrices adjointe et aux directeurs adjoints d'école nouvellement en poste grâce au programme Leadership In-Service ainsi que durant l'orientation des nouveaux employés.

### **Recommandation :**

- Le service des finances devrait adopter une approche plus structurée de planification annuelle par service, notamment en ce qui concerne les objectifs, les échéances et les responsabilités attribuées. Le plan devrait reprendre le format utilisé dans le plan d'amélioration du conseil scolaire.

## 4.2 Planification et élaboration du budget

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

- comprendre les liens qui existent entre les objectifs et les priorités des conseillères et des conseillers scolaires et le processus d'établissement du budget de fonctionnement;
- déterminer s'il existe une transparence et des contrôles suffisants dans 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 d'élaboration et de planification du budget et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de l'examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

### Processus d'établissement annuel du budget

| Pratiques exemplaires liées à la planification et à l'élaboration du budget   | Preuve de l'adoption? |
|---|-----------------------|
| Le processus d'établissement annuel du budget est transparent et clairement communiqué et incorpore les observations de tous les principaux intervenants, y compris la direction (dont les directrices et directeurs d'école), les conseillères et conseillers scolaires et les membres de la collectivité. | Oui                   |
| Le budget annuel soumis à l'approbation montre qu'il est relié aux objectifs et aux priorités approuvées 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 (dans le conseil scolaire et les 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 budgétés. | Oui                   |

### Processus d'établissement annuel du budget

Le processus annuel de budgétisation du conseil scolaire est transparent, clairement communiqué et incorpore les observations de tous les principaux intervenants. Un manuel des procédures de budgétisation annuelles est élaboré et distribué aux directrices et aux directeurs d'école, aux surintendantes et aux surintendants ainsi qu'aux gestionnaires du service en mars afin que les échéances soient connues des participants touchés. Le manuel précise le processus budgétaire ainsi que les rôles, responsabilités et instructions détaillés.

Normalement, le processus budgétaire commence en mars et se termine par l'approbation des conseillères et des conseillers scolaires en juin. Le processus budgétaire a récemment été guidé par les objectifs déterminés par la direction et approuvés par le conseil d'administration. Toutefois, il n'existe pas de processus officiel qui permette d'assurer que les objectifs du budget respectent complètement les objectifs déterminés dans le plan annuel d'amélioration du conseil scolaire. La révision des objectifs budgétaires pour 2007-2008 révèle quelques incohérences avec les objectifs du plan d'amélioration du conseil scolaire de 2007-2008.

La première étape du processus budgétaire est la révision et l'analyse des états financiers et du budget des années précédentes, qui permettent d'établir une base pour le plan de l'année en cours. En plus des obligations contractuelles connues, les prévisions en matière de dépenses pour le service sont préparées en collaboration avec les surintendantes et surintendants, les directrices et directeurs du service et les directrices et directeurs d'école. Ils doivent préparer et regrouper l'information concernant le budget dans leur section respective du système.

Le service des finances résume et consolide toutes les soumissions des services et prépare une prévision des dépenses provisoire. De plus, le personnel des finances compile les données concernant l'effectif des élèves de la région et de ceux qui paient des droits de scolarité, y compris les élèves faisant partie de bandes autochtones et les élèves détenant un visa, afin de les inclure dans le budget.

Le comité du budget est composé de trois conseillères ou conseillers scolaires, de la directrice de l'éducation, du directeur associé et de la surintendante ou du surintendant de l'éducation et fournit l'orientation et les révisions aux versions provisoires des

budgets présentés par le personnel. Le comité s'assure que les renseignements adéquats sont obtenus des intervenants et présente le budget final aux conseillères et aux conseillers scolaires afin que ces derniers l'approuvent.

Le conseil scolaire encourage aussi la participation du public dans le processus budgétaire par la tenue de discussions ouvertes et de réunions de révision du budget dans l'ensemble du conseil scolaire. Ces réunions permettent à la population de participer aux décisions d'investissement du conseil scolaire. De plus, les membres de chaque communauté scolaire sont invités à discuter du processus budgétaire dans les écoles avec la direction et le personnel de l'école. La participation des conseillères et des conseillers scolaires au processus d'élaboration du budget réduit les surprises lors de l'étape d'approbation du budget final et permet un processus d'approbation du budget final en douceur.

Le budget comprend une description des principaux postes de dépenses ainsi que les prévisions budgétaires des années précédentes qui servent d'outil de comparaison et contribuent au processus décisionnel du conseil scolaire. Les révisions budgétaires sont présentées aux conseillères et aux conseillers scolaires en septembre, en réaction aux changements apportés au modèle de dotation en personnel ou aux modifications annoncées par le Ministère concernant le financement.

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

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

Le conseil scolaire utilise une approche ascendante et descendante pour définir les prévisions d'effectif. Il effectue une analyse de la conjoncture en collaboration avec une experte-conseil ou un expert-conseil externe afin de recueillir l'information concernant l'évolution et le rendement des sous-services et de la collectivité. Ces prévisions sont ensuite validées par les directrices et directeurs d'école qui utilisent des données initiales d'inscription afin d'obtenir une prévision complète et chiffrée de l'effectif.

À mesure que l'élaboration du budget se poursuit grâce à l'information obtenue par les prévisions des écoles, tout changement important dans les prévisions de l'effectif y est ajouté. S'il constate une variation importante par rapport aux prévisions, le conseil scolaire effectue des modifications à l'année en cours durant le deuxième semestre et met en œuvre les changements concernant la dotation en personnel.

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

Le risque principal auquel le conseil scolaire peut s'attendre est la relation entre les prévisions de l'effectif et les revenus tirés des subventions. Le service atténue les

risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés en surveillant de près les prévisions de l'effectif par rapport à l'effectif réel. Il permet aussi que le budget final des dépenses comprenne tous les changements de coûts connus et qu'il soit équilibré par rapport aux subventions du Ministère. Toutefois, le conseil scolaire n'élabore habituellement pas de stratégie de gestion du risque pour toutes ses activités. La documentation officielle des risques budgétaires et l'élaboration des stratégies d'atténuation proposées présentent une occasion pour le conseil scolaire d'améliorer la transparence du processus budgétaire.

Le risque d'engendrer des dépenses au-delà des montants autorisés ou budgétés est partiellement atténué par les contrôles de l'approvisionnement et du budget du système financier actuel. Les bénéficiaires du budget doivent surveiller leur budget de près durant toute l'année et régler tout problème potentiel concernant le budget à mesure qu'il apparaît. Ces procédures permettent d'assurer que les dépenses sont surveillées attentivement et que les risques que représentent les dépenses sont minimisés.

**Recommandation :**

- Le conseil scolaire devrait ajouter une étape au processus de planification budgétaire afin de garantir l'harmonisation entre les divers objectifs budgétaires, le plan annuel d'amélioration du conseil scolaire et l'orientation stratégique à long terme du conseil scolaire.

### 4.3 Information et analyse financières

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

- évaluer s'il existe des processus permettant à la direction, aux conseillères et aux conseillers scolaires et au Ministère de recevoir 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 de production de rapports financiers et d'analyse financière et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de l'examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

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

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

## Responsabilité des rapports financiers provisoires

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

## Vérification interne

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

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

Le conseil scolaire a récemment modernisé son système en mettant en place un système intégré d'information financière (BAS 2000). Au moment de l'examen opérationnel, seulement les modules du grand livre et des comptes créditeurs avaient été installés. Le système permet la production de rapports de gestion, mais actuellement, seulement le personnel du service des finances peut personnaliser les rapports.

Jusqu'à maintenant, les écoles n'ont pas d'accès leur permettant d'enregistrer et de faire le suivi de leurs dépenses. Cette capacité de production de rapports libre-service est l'occasion pour le conseil scolaire de faire des économies.

## Responsabilité des rapports financiers provisoires

Le service des finances prépare des rapports mensuels envoyés aux écoles et aux autres services afin qu'ils les révisent de façon non officielle. Ces rapports mensuels sont préparés par le directeur des finances afin de permettre au directeur associé de signaler toute variation du budget par poste. Ce rapport comprend aussi quelques commentaires explicatifs par rapport à la variation.

Les rapports trimestriels sont soumis au conseil scolaire afin qu'il effectue la surveillance des dépenses durant l'année scolaire. Ces rapports présentent un niveau élevé de mises à jour ainsi qu'un suivi des dépenses depuis le début de l'exercice par rapport au budget et expriment les dépenses réelles en pourcentage du budget. Le rapport fournit une explication complète sous forme de commentaire de la variation entre les dépenses engagées jusqu'à maintenant et le budget. Toutefois, contrairement au rapport du directeur associé, celui-ci ne comprend pas des commentaires par rapport à chacune des variations. En effet, le rapport fournit peu de renseignements permettant d'établir si le pourcentage dépensé jusqu'à maintenant dépasse ou non les coûts prévus pour la période de référence. Cet ajout serait particulièrement pertinent lorsque des recettes ou des dépenses particulières à ce jour sont considérablement supérieures ou inférieures au montant auquel on s'attend à cette date en particulier.

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

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

Les détails contenus dans la présentation des dépenses et des revenus dépendront des préférences de la direction et du conseil scolaire. Les rapports devraient au moins comprendre un sommaire des catégories importantes de dépenses et de revenus, un peu comme ce que l'on trouve dans les rapports financiers du Ministère. Les rapports confirmeraient en outre que les perspectives financières pour l'année sont en position d'équilibre ou fourniraient une explication appropriée indiquant la raison de l'écart

prévu. La vérification des états financiers est effectuée tous les ans pour le conseil scolaire et comprend les commentaires du directeur associé sur les raisons expliquant le déficit ou l'excédent. Le directeur associé valide tous les rapports financiers soumis au Ministère et est le signataire autorisé, tout comme la directrice, et ce, pour tous les rapports.

### **Vérification interne**

Le conseil scolaire n'a pas de fonction de vérification interne. Même si la direction reconnaît l'importance de cette fonction, elle croit ne pas disposer actuellement des ressources nécessaires pour assumer les coûts additionnels de l'établissement de cette fonction. Les écoles effectuent une autoévaluation annuelle qui leur permet de s'assurer de la conformité des politiques quant aux fonds générés par les écoles. De plus, les vérificateurs externes examinent trois écoles chaque année, dans le cadre de leur vérification annuelle des états financiers du conseil scolaire. Le dernier rapport de vérification faisait mention que la documentation adéquate n'était pas en place durant toute l'année pour permettre d'obtenir une vérification satisfaisante des fonds générés par les écoles.

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

### **Comité de vérification**

Le conseil scolaire a un comité budgétaire, dont le rôle principal est de guider le processus de planification budgétaire. Par contre, le mandat a récemment été élargi pour inclure l'examen des états financiers, comme le prévoyait la lettre de recommandation des vérificateurs externes.

De nombreux conseils scolaires ont déjà établi ou établissent des comités de vérification distincts. Le comité typique de vérification agit au nom du conseil scolaire et a les fonctions suivantes :

- examen des états financiers annuels vérifiés;

- révision et compréhension des complexités de la comptabilité propres à leur préparation;
- meilleure compréhension et appréciation en détail de l'importance de conserver un système de contrôle interne efficace dans les secteurs opérationnels pertinents du conseil scolaire;
- nomination annuelle du vérificateur externe, du plan de vérification annuel, de la lettre de recommandation et d'autres questions relatives à la vérification annuelle des états financiers;
- rapport trimestriel du trésorier;
- gestion de toute autre question relative au conseil scolaire.

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

Le conseil scolaire devrait grandement envisager la mise en place d'un comité de vérification. Il devrait aussi penser à y inclure des membres externes qui pourraient agir à titre de conseillers. Ces conseillers n'auraient pas droit de vote, puisque la législation actuelle ne reconnaît que les conseillers et conseillères scolaires comme membres votants des comités permanents des conseils scolaires. Sur le plan de l'expérience professionnelle, les membres externes pourraient être des comptables, des avocats ou d'autres professionnels, en fonction des besoins et du mandat du comité.

### **Recommandations :**

- Le personnel des finances devrait présenter des rapports provisoires plus détaillés selon le format suggéré à la section 4.3 du présent rapport. Ces rapports permettraient de mieux comprendre l'information financière concernant les résultats depuis le début de l'année.
- La direction et le conseil scolaire devraient mettre en place une fonction de vérification interne. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et les coûts annuels estimatifs de chacune d'elles. L'évaluation proactive des besoins et des coûts par la direction constituerait une première étape utile.

- La direction et le conseil scolaire devraient établir un comité de vérification. Le conseil scolaire et la direction devraient inclure au moins deux membres externes qui agiraient en tant que conseillers et contribueraient à la responsabilisation du comité.

#### 4.4 Gestion de la trésorerie

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

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

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

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

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

## Gestion de l'encaisse et des placements

Le conseil scolaire a consolidé ses activités de gestion des flux de trésorerie en une seule institution. Le contrat actuel de services bancaires avait été signé pour une période de cinq ans et a été prolongé pour deux années supplémentaires. Les clauses négociées avec la banque ont aussi été étendues aux comptes de chaque école, ce qui permet à ces dernières de bénéficier des clauses du conseil scolaire. Dans sa préparation pour les prochaines rondes de négociation avec les institutions bancaires, le personnel du service des finances du conseil scolaire devrait étudier les normes de l'industrie afin d'utiliser les clauses financières importantes comme référence et de signer les meilleures ententes possible.

Le conseil scolaire n'effectue pas des investissements autonomes à court terme, mais reçoit des revenus en intérêts de ses dépôts à la banque (au taux préférentiel de 1,75 %), qui ont atteint 183 000 \$ au cours du dernier exercice financier. Au moment de l'examen, le conseil scolaire n'avait pas approuvé de politique d'investissement.

Il y a quelques années, le conseil scolaire avait une politique en matière de flux de trésorerie qui comprenait la transformation des excédents en dépôts journaliers, mensuels et trimestriels afin d'obtenir un taux d'intérêt plus élevé. Toutefois, on a mis fin au processus lors de la négociation du taux préférentiel minimum de 1,75 % pour les fonds excédentaires. Le conseil scolaire devrait examiner si une approche plus concentrée de gestion du flux de trésorerie pourrait mener à un revenu plus élevé de placement grâce à des prévisions plus régulières de flux de trésorerie.

Le conseil scolaire a élaboré une politique détaillée qui permettra aux écoles de gérer les fonds générés par leur institution. Les écoles conservent leur propre compte en banque, et la réconciliation bancaire est gérée par les directeurs d'école. Cette politique exige que l'école maintienne des registres comptables précis et à jour et incluant les documents à l'appui appropriés, comme les factures, les reçus, les chèques retournés ou tout autre document approprié, et ce, pour chaque compte bancaire.

Le directeur des finances reçoit un rapport annuel de chaque école qui comprend les éléments suivants :

- la réconciliation bancaire du 31 août, y compris une copie du relevé bancaire;
- une liste du solde de chaque élément, y compris le total des dépôts pour l'année (recettes) et le montant total reçu en intérêts de la banque durant l'année (recettes), les retraits et les frais bancaires (dépenses) pour l'année;
- un résumé des recettes et des dépenses sur un formulaire établi par le directeur des finances.

## Recommandations :

- La direction devrait établir une politique en matière d'investissement qui serait approuvée par le conseil scolaire. Un plan officiel de gestion de l'encaisse et des procédures appropriées de gestion de l'excédent devraient être élaborés afin d'optimiser le revenu de placement.
- Le service des finances devrait élaborer un modèle officiel de flux de trésorerie afin de prévoir et de surveiller les activités de rentrées et de sorties d'argent au conseil scolaire. Ce modèle permettrait au conseil scolaire de déterminer les occasions d'optimiser le revenu de placement ou de minimiser les frais d'intérêts.

### 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 s'élèvent à moins de 1 % de son budget global, ou environ 750 000 \$ sans compter les revenus d'intérêts et les « autres subventions ». Le conseil scolaire reçoit des fonds du Ministère pour d'autres programmes d'enseignement (APE) destinés à des initiatives précises, ce qui fait que le conseil scolaire 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 l'examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

## Politiques de soutien aux revenus non tirés de subventions

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

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

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

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

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

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

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

## Politiques de soutien aux revenus non tirés de subventions

La politique que le conseil scolaire a élaborée pour l'utilisation des écoles par la collectivité est affichée sur son site Web. Cette politique sert de ligne directrice aux installations de location, à l'imposition de permis et à l'application d'une tarification. Les règles et règlements régissant l'utilisation des installations scolaires par la collectivité sont annexés à la trousse de demande, tout comme la grille tarifaire, et peuvent être consultés sur le site Web du conseil scolaire.

Le conseil scolaire offre aussi des programmes d'éducation permanente (principalement des cours donnant droit à un crédit) dans quelques écoles. Les revenus non tirés de subventions proviennent également des droits de scolarité des élèves autochtones et des élèves étrangers qui ont un visa.

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

Le programme d'utilisation des écoles par la collectivité est géré par les écoles. Le paiement de la location de l'utilisation de l'école par la collectivité fait actuellement l'objet d'un suivi dans les feuilles de calcul des écoles.

Au moment de l'examen, le conseil scolaire élaborait un système d'horaire électronique qui permettra aux intervenants de la collectivité de remplir en ligne une demande d'utilisation des écoles par la collectivité. Cette demande permettra aussi au conseil scolaire d'effectuer avec précision le suivi des recettes qui y sont associées.

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

Depuis que le programme d'utilisation des écoles par la collectivité est géré par les écoles, le service des finances ne peut examiner le processus afin de vérifier l'intégralité des recettes. Les factures de location peuvent actuellement être suivies grâce à une feuille de calcul et ne sont consignées qu'à la fin de l'année; il n'y a donc qu'une entrée au journal qui rend compte des recettes. La mise en œuvre d'un système électronique de réservation améliorera les contrôles de cette source de revenus.

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

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

Le conseil scolaire établit un centre distinct de coûts dans son système financier pour chacune des subventions APE reçues. Le rapport du budget et des dépenses pour chaque subvention APE est produit par l'utilisateur désigné de la subvention et envoyé au service des finances aux fins de révision. Le surintendant associé s'assure que la subvention a été utilisée à bon escient. Les revenus non tirés de subventions sont signalés aux conseillères et aux conseillers scolaires chaque année par le budget et les états financiers.

### **Recommandation :**

- Le conseil scolaire devrait poursuivre l'élaboration du système d'horaire électronique pour son programme d'utilisation des écoles par la collectivité. Ce

programme permettrait d'améliorer l'accessibilité et l'efficacité du processus d'inscription et renforcerait le contrôle qu'exerce le conseil scolaire sur ces revenus.

## 4.6 Approvisionnement

L'examen des processus d'approvisionnement vise à :

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

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

### Politiques et méthodes d'approvisionnement

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

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

| Pratiques exemplaires liées à l'approvisionnement  | Preuve de l'adoption? |
|--|-----------------------|
| La stratégie d'acquisition prévoit la participation à des consortiums ou des 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 lié à la propriété, la valeur et la qualité. | Oui                   |

| Pratiques exemplaires liées à l'approvisionnement  | Preuve de l'adoption? |
|--|-----------------------|
| Des rapports sont régulièrement établis pour surveiller la conformité et définir des stratégies visant à augmenter le pouvoir d'achat et à réduire 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 ou 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

Le conseil scolaire a approuvé une politique d'approvisionnement qu'il a affichée sur son site Web et clairement communiquée à tout le personnel concerné. La politique a

été révisée pour la dernière fois en 2003 et elle faisait l'objet d'une autre révision au moment de l'examen opérationnel.

Voici quelques éléments de la politique d'achat établie par le conseil scolaire :

- Les biens et services doivent être achetés au plus bas prix possible. Le prix total comprend le prix, la qualité, le service, la livraison, l'exploitation ainsi que les coûts d'entretien et d'élimination.
- Les biens et services doivent être achetés ou loués de façon efficace et rentable afin d'assurer la transparence, la responsabilisation et la protection des intérêts financiers du conseil scolaire.
- La promotion d'appels d'offres ouverts entre les fournisseurs, lorsqu'approprié.
- Le conseil scolaire fera tous les efforts raisonnables pour promouvoir les décisions d'achat en tenant d'abord compte de l'environnement et de la durabilité.
- Le conseil scolaire normalisera les biens et services lorsque c'est possible afin d'assurer un niveau acceptable de qualité et d'augmenter l'efficacité du coût et du service.
- Si tous les facteurs (qualité, service, prix, livraison, etc.) sont équivalents, le conseil scolaire achètera ou louera les biens et services du fournisseur qui est établi ou qui a son usine de fabrication dans les comtés de Brant, de Haldimand ou de Norfolk.

La politique d'achat définit clairement les limites d'achat et les responsabilités du demandeur, du directeur chargé de l'approbation, de l'acheteur, des commis-comptables et du superviseur de la comptabilité.

La politique d'achat est complétée par une politique de remboursement des employés du conseil scolaire et des conseillères et des conseillers scolaires, ainsi que par une politique de cartes de crédit et de cartes d'achat.

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

Le conseil scolaire participe activement à des initiatives d'achats communs avec d'autres conseils scolaires de la région et des agences du secteur parapublic afin d'augmenter son pouvoir d'achat.

Le conseil scolaire est membre de l'Ontario Education Buyers' Association (OEBA) (association des acheteurs ontariens du domaine de l'éducation) et de la centrale

d'achat Brant Haldimand Norfolk pour l'achat d'électricité et de gaz naturel. Il collabore aussi avec d'autres conseils scolaires lorsque cela est pertinent. Par exemple, le conseil scolaire a été en mesure d'obtenir des bas prix pour son dernier contrat de photocopieurs en groupant son achat avec celui d'un autre conseil scolaire. De plus, le conseil scolaire a aussi mis sur pied un consortium de transport avec son conseil coïncident.

### **Niveaux hiérarchiques de l'approvisionnement**

La politique d'achat exige des degrés d'autorisation appropriés qui tiennent compte des titres professionnels et des rôles. Ces derniers font l'objet d'une surveillance par les commis comptables, les superviseurs de la comptabilité et le directeur des finances, qui s'assurent de leur conformité.

Selon la politique d'achat, les biens et services sont achetés en suivant les lignes directrices ci-dessous :

- les achats de moins de 1 500 \$ peuvent être demandés ou achetés sans proposition à la discrétion de la personne chargée du budget;
- les achats d'un montant situé entre 1 501 \$ et 25 000 \$ doivent comprendre un minimum de trois propositions de fournisseur (par télécopieur, courriel ou écrit) si possible;
- les achats de 25 001 \$ et plus doivent obtenir une proposition officielle, une demande de proposition (DDP) ou une procédure de soumission.

Lorsque le prix unitaire d'un produit se situe à moins de 1 501 \$, mais que le volume d'achat dépasse 1 501 \$, l'acheteur doit obtenir trois propositions de fournisseurs comme le souligne la procédure ci-dessus.

De plus, les niveaux suivants d'approbation dépendent des fonds disponibles dans le budget approuvé :

- moins de 2 000 \$ : approuvé par la directrice de l'éducation, le surintendant, le directeur ou le consultant;
- De 2 001 \$ à 10 000 \$ : approuvé par le directeur des finances;
- De 10 001 \$ à 50 000 \$ : approuvé par le directeur associé, les services corporatifs et le trésorier;
- Plus de 50 000 \$ : approuvé par les conseillères et conseillers scolaires.

La politique d'approvisionnement du conseil scolaire souligne la nécessité de publier toutes les soumissions publiques. De plus en plus, les conseils scolaires et les autres organismes du secteur public annoncent leurs offres ou leurs demandes de proposition sur un babillard électronique afin de joindre le plus grand nombre de fournisseurs possible.

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

La politique du conseil scolaire concernant les cartes de crédit professionnelles et les cartes d'achat disponibles est expliquée clairement sur le site Web du conseil scolaire.

L'émission d'une carte d'achat doit être approuvée par le directeur associé, tandis que celle de la carte de crédit professionnelle doit également être approuvée par les conseillères et conseillers scolaires. Tous les employés détenant une carte d'achat ou une carte de crédit professionnelle doivent aussi signer une entente avec le conseil scolaire.

Le conseil scolaire a actuellement un nombre limité de cartes d'achat utilisées; elles sont émises à des employés sélectionnés des services alimentaires et de l'entretien ainsi qu'à des employés travaillant au siège social du conseil scolaire. Ces cartes ont de petites limites de transaction et ne peuvent être utilisées que dans un nombre limité de commerces. On invite les écoles à utiliser l'argent de la petite caisse pour les petits achats plutôt que la carte d'achat de l'école.

Les relevés des cartes d'achat et des cartes de crédit professionnelles (ainsi que les reçus) sont approuvés chaque mois par un supérieur immédiat avant d'être codés et envoyés au service des finances.

Jusqu'à maintenant, aucune analyse officielle n'a été effectuée concernant l'utilisation des cartes d'achat et des bons de commande; cette analyse permettrait d'optimiser les limites en matière de valeur et de dépenses et de réduire le nombre de factures à traiter. Le conseil scolaire devrait effectuer une analyse de l'utilisation des cartes d'achat par utilisateur, par service et par valeur de transaction ainsi que par code de catégorie de fournisseur. Une analyse semblable des bons de commande permettrait au conseil scolaire d'élaborer un programme optimal de carte d'achat pour ainsi maximiser l'efficacité des achats et assurer un contrôle budgétaire.

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

La politique du conseil scolaire exige l'émission de bons de commande pour tous les achats d'équipement, de fournitures et de services dépassant 100 \$. Le conseil scolaire encourage le personnel à utiliser l'argent de la petite caisse pour les achats de moins de 100 \$.

Les demandes d'achat sont faites sur des formulaires numérotés assignés en lots aux écoles par les surintendants. Si un bon de commande de moins de 2 000 \$ a été approuvé par la directrice ou le directeur d'école, il peut être soumis directement au fournisseur par l'école, qui doit ensuite envoyer la copie au conseil scolaire. Une fois que les biens sont reçus à l'école, un bordereau de réception (copie rose du formulaire de bon de commande en quatre parties) doit être rempli, signé et envoyé au conseil scolaire.

Les bons de commande de plus de 2 000 \$ doivent être envoyés au conseil scolaire pour approbation avant d'être envoyés au fournisseur. Après son approbation, le bordereau de réception est retourné à l'école, qui attend la livraison des biens. Tous les biens et services sont normalement livrés à l'adresse du demandeur. Lorsque les biens sont livrés, le réceptionnaire doit s'assurer que la quantité livrée est conforme au bordereau d'expédition. Une copie du bordereau d'expédition et des frais de camionnage est envoyée au conseil scolaire avec le bordereau de réception du bon de commande. Le bordereau de réception ainsi que le bordereau d'expédition et les frais de camionnage servent de preuve pour le paiement de la facture.

Le rapprochement manuel de la facture, du bordereau de réception et du bon de commande est effectué par le personnel de bureau du conseil scolaire, puis payé. Si une différence importante est notée entre les trois éléments, une approbation est requise avant de pouvoir traiter la facture. En raison de l'important élément manuel du processus d'achat, le conseil scolaire devrait examiner la rentabilité de l'automatisation de son système financier.

Le conseil scolaire est doté d'un processus d'engagement financier selon lequel la demande est consignée au grand livre après que le service des finances ait reçu le bon de commande. Les bons de commande ouverts font l'objet d'une surveillance de la part du service des finances afin d'y déceler des exceptions et de veiller à leur uniformité avec la politique. Ces bons de commande ouverts sont révisés par le directeur des finances et le directeur associé chaque mois. De plus, une analyse trimestrielle des bons de commande ouverts est effectuée par le service des finances afin de garantir que les biens commandés ont été reçus et payés.

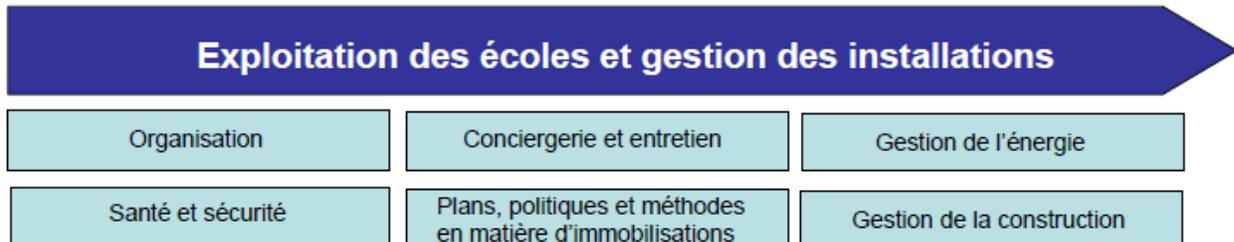
### **Utilisation des transferts électroniques de fonds pour accroître l'efficacité**

Le conseil scolaire a une utilisation limitée du transfert électronique de fonds (TEF), et les paiements se limitent principalement aux transactions bancaires. Le remboursement des employés est effectué par chèque. Le conseil scolaire reconnaît que le TEF est une initiative importante qui pourrait contribuer à atteindre l'efficacité et à réduire les processus manuels.

## **Recommandations :**

- Dans le cadre de l'évaluation complète de ses besoins en matière de système financier, le conseil scolaire devrait examiner la fonction d'approvisionnement de son système financier afin de déterminer s'il existe des façons plus efficaces d'utiliser les bons de commande électroniques, les reçus des écoles ou un triple rapprochement automatique (bon de commande, reçu et facture).
- Le conseil scolaire devrait effectuer une analyse des transactions et des dépenses faites au moyen de cartes d'achat avant d'émettre les bons de commande. Cette analyse permettrait de déterminer les occasions d'augmenter la limite des bons de commande et d'encourager l'utilisation des cartes d'achat en élargissant le programme déjà en place.
- Le personnel des finances devrait instaurer les paiements par transfert électronique de fonds (TEF) pour la plupart de ses fournisseurs afin d'accroître l'efficacité et de réduire le risque que les paiements soient altérés avant la compensation bancaire.

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



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

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

### 5.1 Organisation

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

- déterminer si les conseillères et les conseillers scolaires et la direction ont établi des politiques et des méthodes appuyant les principales fonctions et activités des services, la rigueur des contrôles internes et la gestion financière;
- déterminer si le service soutient l'ensemble des objectifs, 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 l'examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

### Élaboration et présentation des objectifs et des priorités annuels

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

### Structure organisationnelle et responsabilisation

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

### Structure organisationnelle et responsabilisation

Les tâches de fonctionnement et de gestion des installations sont gérées par le directeur de gestion des installations et des projets de construction, qui relève directement du directeur associé.

L'organisation de l'entretien des installations est divisée entre les écoles élémentaires et secondaires et nécessite un superviseur dans chacune des écoles. Il y a un chef d'équipe du personnel de conciergerie et un employé d'entretien désigné qui travaille à chaque école secondaire. La gestion de l'énergie est centralisée sous la direction du coordonnateur des projets des systèmes d'installations. Un coordonnateur de site et une secrétaire de gestion des installations soutiennent aussi le service. Les organigrammes ne sont pas actuellement affichés sur le site Web, mais on y trouve les coordonnées du directeur du service.

Au moment de l'examen opérationnel, le conseil scolaire examinait la possibilité d'effectuer une révision de la structure organisationnelle afin de déterminer si une structure géographique serait plus rentable.

Le personnel clé du service possède des titres professionnels appropriés ou de l'expérience connexe pertinente, et participe à différents comités provinciaux afin de se tenir au courant des pratiques exemplaires et des nouvelles orientations.

### **Élaboration et présentation des objectifs et des priorités annuels**

Le service élabore ses priorités annuelles grâce à un processus non officiel de consultation avec les directrices et directeurs d'école et d'autres membres de la haute direction du conseil scolaire, ainsi qu'à une surveillance continue et à des inspections des installations par le personnel. Le directeur de gestion des installations et des projets de construction cherche à obtenir une rétroaction sur les projets prévus. À partir de cette rétroaction, il crée une liste détaillée des projets et de leur coût prévu. En collaboration avec le service des finances, le directeur et les superviseurs évaluent lequel des projets peut être terminé dans l'année en cours selon les ressources disponibles. Si nécessaire, les projets se poursuivent durant l'année suivante.

Le service n'a pas actuellement de plan de fonctionnement pour transformer le plan stratégique du conseil scolaire en mesures concrètes pour les groupes faisant partie du service. Ce plan permettrait au service de mieux attribuer les responsabilités, d'établir des mesures de rendement et d'assurer le suivi des progrès réalisés quant aux priorités et aux objectifs et d'en faire rapport pendant l'année. Il permettrait aussi de fournir à la haute direction et aux conseillères et aux conseillers scolaires l'information concernant les priorités du service et de démontrer de quelle façon les activités du service s'harmonisent avec les priorités du conseil scolaire.

### **Surveillance et communication des politiques**

Le service possède un ensemble complet de politiques et de méthodes touchant tous les aspects pertinents de l'exploitation des écoles et de la gestion des installations. Ces politiques et procédures sont affichées sur le site Web du conseil scolaire et font l'objet d'une révision et d'une mise à jour par le comité des politiques.

Avec la collaboration du service des ressources humaines, la formation appropriée, où l'on aborde les questions liées aux politiques et la nécessité de respecter les diverses exigences réglementaires, est offerte au personnel des services de conciergerie et d'entretien.

### Recommandation :

- Le service de gestion des installations devrait adopter une approche plus structurée de planification annuelle du service, comprenant les objectifs, les échéances et les responsabilités attribuées. Le plan devrait reprendre le format utilisé dans le plan d'amélioration du conseil scolaire.

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

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

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

| Pratiques exemplaires liées à la conciergerie et à l'entretien   | Preuve de l'adoption? |
|--|-----------------------|
| Le conseil scolaire a établi des normes d'entretien et de nettoyage pour les écoles et présente un rapport annuel sur les résultats. | 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 annuelle pour la réfection des écoles et financement « Lieux propices à l'apprentissage »), est approuvé par le conseil scolaire. | Non                   |

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

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

## Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

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

## Gestion de projet, surveillance et systèmes de soutien

| Pratiques exemplaires liées à la conciergerie et à l'entretien   | Preuve de l'adoption? |
|--|-----------------------|
| Un système et un processus de bons de travail permettent de consigner, de surveiller et d'évaluer les projets, assurant ainsi l'utilisation efficace des ressources. | 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

Le modèle d'affectation du conseil scolaire en matière de conciergerie permet l'utilisation optimale des ressources à l'appui des pratiques de nettoyage du conseil scolaire. Une formule détaillée de dotation en personnel pour le travail de conciergerie permet de calculer le facteur de productivité moyen en fonction du nombre d'heures réelles de conciergerie par semaine. Cette façon de faire est particulière aux concierges

et au personnel d'entretien. Le facteur de productivité moyen est ensuite combiné à une étude pondérée de temps (qui tient compte d'autres facteurs comme la tâche, la fréquence, la priorité) et la quantité de classes mobiles pour obtenir le nombre requis de concierges. Ce nombre est ajusté en fonction d'un facteur de charge de travail, qui est ensuite adapté pour correspondre à la superficie au sol de l'école.

Le modèle actuel de dotation en personnel du conseil scolaire permet d'attribuer 17 000 pieds carrés par employé de conciergerie. Ce chiffre est moins élevé que la moyenne provinciale en raison du nombre de petites écoles que compte le conseil scolaire.

Le conseil scolaire tient un manuel de conciergerie qui comprend des lignes directrices de haut niveau concernant les attentes en matière de propreté. Toutefois, ces lignes directrices ne constituent pas des normes d'entretien appliquées à tout le système ou à toutes les installations. Le conseil scolaire devrait élaborer des normes en matière d'entretien pour permettre aux écoles d'assurer l'uniformité des services et de permettre une surveillance plus efficace de tous les sites.

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

La direction élabore un plan annuel qui porte sur l'entretien préventif, essentiel et reporté, conformément aux normes du conseil scolaire. Comme on l'a souligné, les activités d'entretien et de réfection du conseil scolaire sont évaluées annuellement dans le cadre de l'évaluation de chaque école. Les priorités sont ainsi incluses dans le plan annuel en fonction de la disponibilité du financement. Le conseil scolaire n'effectue pas fréquemment la mise à jour de ReCAPP, qui contribue à ce processus.

À l'heure actuelle, le conseil scolaire n'étend pas sa planification à un cadre pluriannuel. L'élaboration d'un plan pluriannuel d'entretien et de réfection (p. ex., de trois à cinq ans) permettrait au conseil scolaire et aux intervenants de mieux comprendre des 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 pour les frais connexes, dont les subventions annuelles pour le fonctionnement et la réfection 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**

Le conseil scolaire a établi un programme complet de formation destiné au personnel de conciergerie et qui relève du service des RH. La sensibilisation à l'amiante, à la moisissure et à l'électricité, le Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT), l'entretien des planchers, la prévention des chutes et

l'évaluation du fonctionnement des systèmes d'eau potable sont des exemples d'éléments abordés dans le cadre du programme.

De plus, le conseil scolaire utilise la publication *Safe Work Practices for Custodians* (pratiques de travail sécuritaires pour les concierges) de la *School Safety Association* (association pour la sécurité dans les écoles) de la Colombie-Britannique qui fournit une orientation complète aux concierges relativement à la prévention des accidents et des blessures.

### **Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien**

Le service fonctionne principalement sur la base du juste-à-temps et tient en stock les quantités minimales de fournitures dans les écoles. Les fournitures de conciergerie sont achetées de deux fournisseurs et envoyées directement aux écoles chaque mois. Le personnel de conciergerie utilise le système électronique d'achat e-Base pour commander des fournitures au fur et à mesure. Tous les achats sont examinés et approuvés centralement par le superviseur de l'exploitation. En ce qui concerne les fournitures d'entretien, elles sont normalement commandées pour permettre d'effectuer les travaux des bons de travail. La direction a aussi mis en place un système « prêt à l'utilisation » visant à assurer le mélange approprié de produits chimiques.

Le conseil scolaire ne tient pas d'inventaire officiel de l'équipement principal d'entretien et de nettoyage puisque bon nombre de cet équipement est déplacé d'une école à une autre. L'équipement reste sur place jusqu'à ce qu'une autre école en ait besoin. Toutefois, une feuille de calcul permet de dresser la liste de tous les épurateurs afin de s'assurer que la garantie pourra être honorée.

### **Gestion de projet et systèmes de soutien**

Les directrices et directeurs d'école ou le personnel de conciergerie remplissent les bons de travail dans e-Base. Le bon est examiné par le superviseur de l'entretien au conseil scolaire, qui détermine si le travail peut être effectué par le personnel d'entretien du conseil scolaire ou si on doit faire appel à un sous-traitant. Le système e-Base comprend une application qui informe le demandeur par courriel quant à l'état d'avancement du processus. Le système e-Base ne permet pas au conseil scolaire de consigner les coûts associés aux bons de travail ni d'en faire le suivi. Il s'agit d'une occasion d'amélioration pour le conseil scolaire.

Comme il est souligné précédemment, le conseil scolaire n'effectue pas de mise à jour fréquente de ReCAPP pour contribuer à la planification de l'entretien, bien qu'une mise à jour du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS) ait été effectuée en 2006.

## Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait continuer d'établir des normes d'entretien pour permettre aux écoles d'assurer l'uniformité des services et de permettre une surveillance plus efficace de tous les sites.
- La direction devrait créer un plan pluriannuel d'entretien et de réfection qui comprendrait le financement disponible pour appuyer ce plan. Ce nouveau plan permettrait de prévoir clairement les besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années.
- Le conseil scolaire devrait évaluer la rentabilité de l'amélioration de son système de bons de travail pour simplifier la gestion, la répartition, le suivi, le coût et la production de rapports concernant les bons de travail de réfection et d'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;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

#### Plan de gestion de l'énergie

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

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

### Plan de gestion de l'énergie

Le conseil scolaire a misé sur le programme « Lieux propices à l'apprentissage » et les fonds de réfection des écoles pour améliorer ses systèmes de gestion des installations. Ces initiatives ont été mises en place dans environ 75 % des écoles et sont gérées de façon centralisée. L'installation d'une technologie centralisée permet au conseil scolaire d'automatiser ses pratiques d'efficacité énergétique et de gérer et de contrôler à distance l'équipement énergivore (c.-à-d. le chauffage, l'air climatisé) dans chaque installation (dans certains cas dans chaque pièce). De plus, le service de technologie de l'information s'assure que tous les ordinateurs sont éteints au moyen d'un système central à un moment précis chaque nuit.

Le conseil scolaire participe à des consortiums d'achat d'électricité et de gaz naturel. Ainsi, il tire avantage de la mise en commun de l'expertise des consortiums en matière technique et d'approvisionnement, du regroupement des volumes devant être achetés et de meilleurs prix pour satisfaire à ses besoins. Il a aussi mis en place un système d'éclairage et des chauffe-eau efficaces, et a mis sur pied un programme de recyclage des ampoules.

Même si le conseil scolaire a fait du progrès dans le domaine de la gestion de l'énergie, il n'a pas encore mis en place de plan officiel de gestion de l'énergie ayant des objectifs appropriés de réduction de la consommation et de production de rapports au conseil scolaire. Le conseil scolaire n'a pas non plus adopté le programme Eco Schools.

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

Le conseil scolaire effectue le suivi de la consommation par école et reçoit des factures consolidées de certaines entreprises. Le suivi de la consommation par école est effectué grâce à une feuille de calcul, mais les rapports ne sont pas officialisés pour la haute direction ou les conseillères et conseillers scolaires. Toutefois, des données de consommation particulières pour un site ont permis au personnel de surveiller les schémas anormaux de consommation énergétique (c.-à-d. des augmentations accrues de l'utilisation de l'eau d'une école particulière) et de prendre les mesures correctives à cet égard.

#### **Recommandation :**

- Le conseil scolaire devrait continuer d'étendre ses initiatives de gestion de l'énergie déjà en place et élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie pour tout le système en déterminant des objectifs appropriés de réduction de la consommation. De plus, le conseil scolaire devrait s'assurer qu'il possède des mécanismes de suivi et de production de rapports visant à surveiller la consommation d'énergie et les coûts liés à cette dernière afin d'en faire le rapport auprès des écoles, de l'administration principale et des conseillères et des conseillers scolaires.

### **5.4 Santé et sécurité**

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

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

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

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

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

En 2003, la fonction de santé et sécurité a été transférée sous la direction du service des RH. Le service des RH a élaboré un horaire de formation en santé et en sécurité pour chaque année scolaire ciblant les directrices et directeurs d'école, les directrices adjointes et directeurs adjoints d'école, le personnel de soutien, les gestionnaires, les concierges, les nouvelles écoles ainsi que les directrices et directeurs de service nouvellement en poste. Les politiques en matière de santé et de sécurité (sous la forme de plan d'intervention en cas d'urgence et de sécurité pour les écoles, les installations et les terrains) sont affichées sur le site Web.

On a mis sur pied un comité mixte de santé et de sécurité auquel siègent quatre représentants des travailleurs, quatre représentants des directeurs, des représentants du domaine et un représentant de l'établissement. Les représentants de l'établissement ont une formation de base qui leur permet de régler les questions concernant la santé et la sécurité dans les écoles. La direction souligne que cette initiative a été empreinte de succès et a mené à la réduction du nombre d'incidents plus graves. Des mesures supplémentaires, comme l'annulation des activités représentant un risque élevé pour les concierges lorsqu'ils travaillent seuls, ainsi que la mise en place d'un système de jumelage pour les enseignantes et enseignants qui travaillent la fin de semaine, contribuent à augmenter la santé et la sécurité des employés du conseil scolaire.

Les représentants de l'établissement effectuent également une inspection de l'établissement chaque mois et envoient les résultats au service des RH. Les RH établissent des dates limites d'envoi des rapports et consignent le respect des échéances. Les rapports font l'objet d'un suivi à l'aide d'une feuille de calcul, suivi

effectué par le coordonnateur des RH et les directrices et directeurs d'écoles afin que des mesures soient prises concernant les conclusions des inspections mensuelles de l'établissement.

Un plan d'intervention en cas d'urgence est en place pour tous les types de situations compromettant la sécurité. Toutes les écoles secondaires ont des systèmes de surveillance, tout comme un grand nombre d'écoles élémentaires. Ces systèmes sont installés en fonction de la collectivité dans laquelle l'école est située. De plus, on procède à un contrôle de sécurité la nuit afin de s'assurer que le système d'alarme de tous les édifices est armé. La direction effectue le suivi des incidents de vandalisme ou compromettant la sécurité en utilisant les carnets de route des concierges et des formulaires de rapport d'incident.

Au moment de l'examen, la direction se préparait à appliquer la loi en matière de sécurité dans les écoles, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> février 2008. Le conseil scolaire a affecté un surintendant au portefeuille de la sécurité dans les écoles. Chaque école doit actuellement avoir en place une équipe à qui l'on a donné des rôles et des responsabilités clairs ainsi que des protocoles à suivre en cas d'urgence.

Cinq des écoles rurales du conseil scolaire utilisent des puits qui doivent être analysés chaque jour. Chacune de ces écoles effectue une vidange de l'eau chaque jour. Le système e-Base contient un plan des étages de chaque école ainsi que des détails sur les lieux de vidange. Les résultats sont ensuite entrés dans e-Base, et on signale tout problème au superviseur. Un ingénieur effectue une analyse sur les puits tous les cinq ans.

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

### Élaboration de plans d'immobilisations annuels et pluriannuels

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

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

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

## **Élaboration de plans d'immobilisations annuels et pluriannuels**

Le dernier plan officiel d'immobilisations élaboré par le conseil scolaire date de 2000 et couvrait une période de cinq ans. Depuis, le conseil scolaire a mis ses plans à jour et soumis ces mises à jour au Ministère en 2006. Le conseil scolaire élabore actuellement un nouveau plan d'immobilisations, avec l'aide d'experts-conseils de Watson and Associates, afin d'élaborer des prévisions d'effectif à jour. Ce plan devrait être publié à l'été 2008.

Du point de vue du financement, le conseil scolaire a effectué une surveillance active de son habileté à financer ses engagements en matière d'immobilisations. Avant la publication du modèle d'analyse financière des immobilisations du Ministère, le directeur associé utilisait une feuille de calcul qui effectuait essentiellement le suivi des mêmes éléments de financement. Le conseil scolaire a ensuite terminé le modèle d'analyse financière des immobilisations, qui démontre que le financement de la dette d'immobilisations existante est complet. Toutefois, les projets prévus, qui n'ont pas encore été approuvés à ce jour, devraient nécessiter des sources supplémentaires de financement.

Le conseil scolaire a une politique approuvée d'examen des installations destinées aux élèves qui applique la ligne directrice d'examen des installations destinées aux élèves, publiée par le Ministère en 2006. On a formé un comité d'examen des installations qui comprend trois membres : le directeur de gestion des installations et des projets de construction, ainsi que le directeur associé et le trésorier.

## **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 conseil scolaire tient à jour un inventaire précis de la capacité et de l'utilisation des écoles.

Le personnel n'utilise pas actuellement le système ReCAPP comme outil de suivi des projets financés par l'allocation pour la réfection des écoles et au financement « Lieux propices à l'apprentissage ».

La direction effectue le suivi de la conformité et surveille les nouvelles lois ou les modifications aux lois existantes grâce aux mémos du Ministère, à sa participation à des comités et à des organismes comme l'association ontarienne des agents de l'administration scolaire (OASBO).

## **Recommandation :**

- Le conseil scolaire devrait poursuivre l'élaboration d'un plan d'immobilisations décennal plus complet afin de mieux comprendre les exigences à court et à long

terme en matière de gestion des installations ainsi qu'un plan de financement connexe. La base de données ReCAPP devrait aussi être mise à niveau, car elle contribuera à l'analyse des besoins de réfection pendant la décennie. Le plan inclurait également l'incidence de la diminution de l'effectif et présenterait les options permettant de répondre aux besoins constants en matière de gestion des installations.

## 5.6 Gestion de la construction

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

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

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

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

| Pratiques exemplaires liées à la gestion de la construction                     | Preuve de l'adoption? |
|---|-----------------------|
| l'avancement des projets et l'évaluation de ces derniers après la construction. |                       |

### Mise à jour des fournisseurs de services professionnels agréés

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

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

Compte tenu de la taille du conseil scolaire, les activités de construction de ce dernier sont relativement limitées. Au cours des deux dernières années, le conseil scolaire a terminé deux projets d'agrandissement d'écoles. Il prévoit aussi ouvrir une nouvelle école élémentaire en janvier 2009.

Comme il arrive rarement que de nouvelles écoles soient construites, le conseil scolaire ne conserve pas les plans de conception des écoles, mais se fie plutôt à un architecte-conseil pour qu'il lui propose des options de conception économique. À l'étape de conception, le conseil scolaire compare ses coûts de conception et de construction au pied carré pour s'assurer que les coûts totaux du projet sont raisonnables. Dans de nombreux cas, la nouvelle école doit être construite sur le terrain de l'ancienne, et le conseil scolaire ne peut donc pas utiliser de mesure de superficie au sol standard. Cette façon de faire a aussi limité l'efficacité et la justification de la comparaison des coûts de construction avec d'autres écoles de la région.

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

Le conseil scolaire engage un architecte qui devient le gestionnaire du projet et doit faire rapport au directeur de gestion des installations et des projets de construction. Si un changement est nécessaire, un bon de changement doit être approuvé. Si la valeur se situe dans les limites de l'allocation ou des imprévus approuvés, le directeur de gestion des installations et des projets de construction peut approuver la modification. Si la modification est d'importance ou s'il ne reste pas de fonds pour couvrir les imprévus, elle doit être approuvée par le conseil scolaire.

Le conseil scolaire évalue et met à jour sa liste d'entrepreneurs approuvés avant l'émission de toute demande de proposition (DDP) pour veiller à la qualité et à la compétence des entrepreneurs.

## **Annexes**

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

#### **Objectifs de l'examen opérationnel**

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

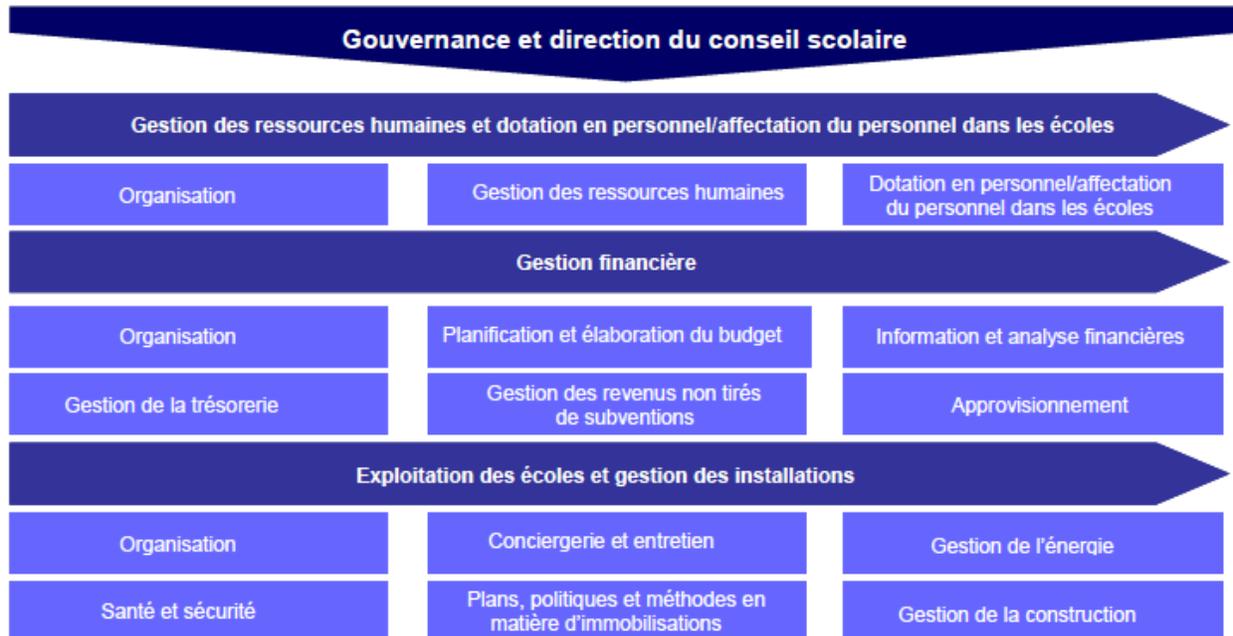
En tenant compte des caractéristiques propres à chaque conseil scolaire de district (CSD), les examens opérationnels visent en particulier à :

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

#### **Portée de l'examen opérationnel**

L'examen opérationnel porte sur les domaines fonctionnels suivants, divisés en processus clés comme le montre le diagramme ci-dessous. Les processus représentent le cycle de vie complet des activités menées par les conseils scolaires dans chacun des domaines fonctionnels.

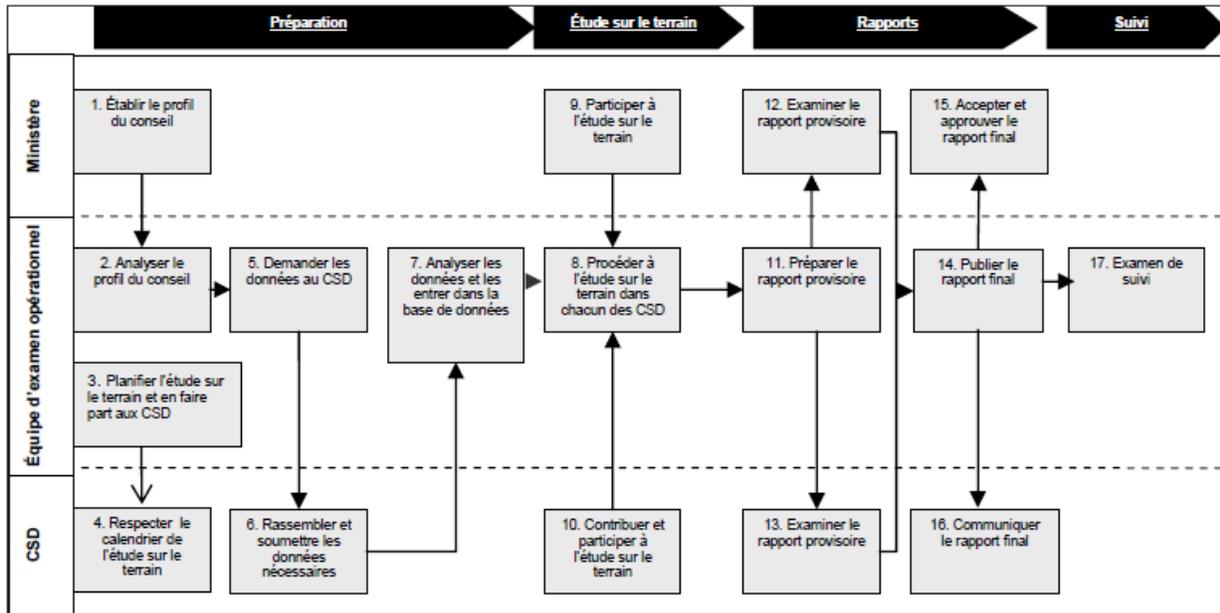
Chaque processus a été examiné en fonction des activités et de l'adoption des pratiques exemplaires du secteur, y compris la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les soutient.



### Aperçu de la démarche d'examen opérationnel

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

Les observations et les évaluations de l'Équipe d'examen opérationnel se fondent sur un ensemble préétabli de pratiques exemplaires pour chaque domaine fonctionnel. Les examens effectués en ligne permettent à l'équipe de valider les données fournies par le Ministère et le conseil scolaire, de fournir une meilleure compréhension des conditions environnementales et de permettre à l'équipe d'examiner le matériel qui appuie les pratiques exemplaires.



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

### Étape: Planification et analyse initiales

| Activité clé   | Description   |
|--|---|
| Fournir le profil du conseil                                 | 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 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 et présenter 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. |

### Étape: Examen sur le terrain

| Activité clé                                      | Description   |
|---|---|
| Procéder à l'étude sur le terrain avec le CSD     | 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.  |

### Étape: Préparer le rapport final

| Activité clé                   | Description  |
|--------------------------------|--|
| Examiner 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. |
| Préparer le rapport provisoire | Le Ministère examinera le rapport provisoire et fera part de ses observations à l'Équipe d'examen.   |

### Étape: Examiner le rapport du conseil

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

### Étape: Rapport final

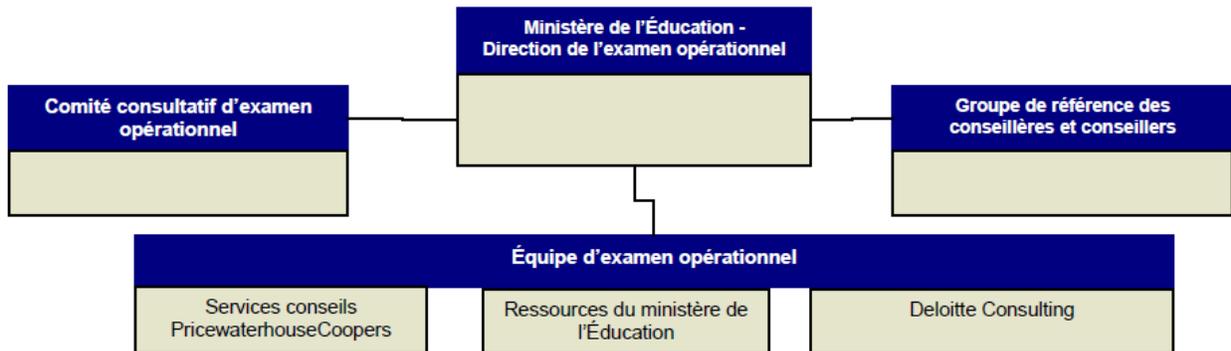
| Activité clé             | Description  |
|--------------------------|--|
| Publier le rapport final | L'Équipe d'examen incorporera les observations du Ministère et du conseil dans la version finale du rapport. |

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

## Équipe d'examen opérationnel

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

| No | Recommandations   |
|----|---|
| 1. | Le conseil scolaire devrait élaborer un document de planification stratégique pluriannuel qui détermine les objectifs clés, les échéances et les indicateurs de rendement pour l'ensemble du système. Ce document pourrait fournir au conseil scolaire un cadre très important avec lequel tous les plans annuels pourraient s'harmoniser.  |
| 2. | Sur une base annuelle, le conseil scolaire devrait élaborer un plan de fonctionnement qui étendrait la portée du plan d'amélioration du conseil scolaire afin de couvrir tous les aspects du fonctionnement du conseil scolaire. Ce plan devrait déterminer les initiatives de l'année qui contribueraient à l'atteinte des objectifs à plus long terme et démontreraient l'harmonisation des services non scolaires. |

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

| No | Recommandations   |
|----|---|
| 3. | Le service des RH devrait produire un rapport annuel qui présenterait les réalisations des éléments de son plan annuel.   |
| 4. | Le conseil scolaire devrait envisager l'implantation d'une solution automatisée qui permettrait aux écoles d'entrer l'information concernant l'assiduité directement dans le système iSYS au moins chaque semaine. Grâce à cette information plus précise et obtenue en temps réel, le conseil scolaire pourrait élaborer une stratégie de gestion des présences pour tous les groupes du personnel. Cette solution permettrait de déterminer des objectifs mesurables se rapportant à la politique, au processus et aux procédures exigés. |
| 5. | Le service des RH devrait étudier la possibilité d'automatiser les processus qui synchronisent actuellement les données entre le service des RH et les systèmes de paie et de prestation d'avantages. Il pourrait ainsi réduire l'inefficacité et les erreurs humaines.   |
| 6. | Le conseil scolaire devrait effectuer des entrevues de fin d'emploi confidentielles avec le personnel. Il devrait aussi mener des sondages périodiques sur la satisfaction du personnel auprès de tous les groupes de travailleurs. Ces pratiques peuvent fournir à la direction des renseignements précieux concernant le perfectionnement professionnel et contribuer aux relations efficaces avec les employés.  |

### Gestion financière

| No | Recommandations   |
|----|---|
| 7. | Le service des finances devrait adopter une approche plus structurée de planification annuelle par service, notamment en ce qui concerne les objectifs, les échéances et les responsabilités attribuées. Le plan devrait reprendre le format utilisé dans le plan d'amélioration du conseil scolaire. |

| No  | Recommandations  |
|-----|--|
| 8.  | Le conseil scolaire devrait ajouter une étape au processus de planification budgétaire afin de garantir l'harmonisation entre les divers objectifs budgétaires, le plan annuel d'amélioration du conseil scolaire et l'orientation stratégique à long terme du conseil scolaire.   |
| 9.  | Le personnel des finances devrait présenter des rapports provisoires plus détaillés selon le format suggéré à la section 4.3 du présent rapport. Ces rapports permettraient de mieux comprendre l'information financière concernant les résultats depuis le début de l'année.  |
| 10. | La direction et le conseil scolaire devraient mettre en place une fonction de vérification interne. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et les coûts annuels estimatifs de chacune d'elles. L'évaluation proactive des besoins et des coûts par la direction constituerait une première étape utile. |
| 11. | La direction et le conseil scolaire devraient établir un comité de vérification. Le conseil scolaire et la direction devraient inclure au moins deux membres externes qui agiraient en tant que conseillers et contribueraient à la responsabilisation du comité.  |
| 12. | La direction devrait établir une politique en matière d'investissement qui serait approuvée par le conseil scolaire. Un plan officiel de gestion de l'encaisse et des procédures appropriées de gestion de l'excédent devraient être élaborés afin d'optimiser le revenu de placement.   |
| 13. | Le service des finances devrait élaborer un modèle officiel de flux de trésorerie afin de prévoir et de surveiller les activités de rentrées et de sorties d'argent au conseil scolaire. Ce modèle permettrait au conseil scolaire de déterminer les occasions d'optimiser le revenu de placement ou de minimiser les frais d'intérêts.                      |
| 14. | Le conseil scolaire devrait poursuivre l'élaboration du système d'horaire électronique pour son programme d'utilisation des écoles par la collectivité. Ce programme permettrait d'améliorer l'accessibilité et l'efficacité du processus d'inscription et renforcerait le contrôle qu'exerce le conseil scolaire sur ces revenus.                           |
| 15. | Le conseil scolaire devrait effectuer une analyse de rentabilité afin de déterminer si l'ajout de fonctions plus automatisées au système financier actuel serait rentable.   |
| 16. | Le conseil scolaire devrait effectuer une analyse des transactions et des dépenses faites au moyen de cartes d'achat avant d'émettre les bons de commande. Cette analyse permettrait de déterminer les occasions d'augmenter la limite des bons de commande et d'encourager l'utilisation des cartes d'achat en élargissant le programme déjà en place.      |
| 17. | Le personnel des finances devrait instaurer les paiements par transfert électronique de fonds (TEF) pour la plupart de ses fournisseurs afin d'accroître l'efficacité et de réduire le risque que les paiements soient altérés avant la compensation bancaire.   |

## Exploitation des écoles et gestion des installations

| No  | Recommandations  |
|-----|--|
| 18. | Le service de gestion des installations devrait adopter une approche plus structurée de planification annuelle du service, comprenant les objectifs, les échéances et les responsabilités attribuées. Le plan devrait reprendre le format utilisé dans le plan d'amélioration du conseil scolaire. |
| 19. | Le conseil scolaire devrait poursuivre l'élaboration d'un manuel destiné aux concierges qui inclurait des normes en matière d'entretien pour tout le conseil scolaire.   |

| No  | Recommandations   |
|-----|---|
| 20. | La direction devrait créer un plan pluriannuel d'entretien et de réfection qui comprendrait le financement disponible pour appuyer ce plan. Ce nouveau plan permettrait de prévoir clairement les besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années.   |
| 21. | Le conseil scolaire devrait évaluer la rentabilité de l'amélioration de son système de bons de travail pour simplifier la gestion, la répartition, le suivi, le coût et la production de rapports concernant les bons de travail de réfection et d'entretien général des installations.   |
| 22  | Le conseil scolaire devrait continuer d'étendre ses initiatives de gestion de l'énergie déjà en place et élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie pour tout le système en déterminant des objectifs appropriés de réduction de la consommation. De plus, le conseil scolaire devrait s'assurer qu'il possède des mécanismes de suivi et de production de rapports visant à surveiller la consommation d'énergie et les coûts liés à cette dernière afin d'en faire le rapport auprès des écoles, de l'administration principale et des conseillères et des conseillers scolaires. |
| 23. | Le conseil scolaire devrait poursuivre l'élaboration d'un plan d'immobilisations décennal plus complet afin de mieux comprendre les exigences à court et à long terme en matière de gestion des installations ainsi qu'un plan de financement connexe. La base de données ReCAPP devrait aussi être mise à niveau, car elle contribuera à l'analyse des besoins de réfection pendant la décennie. Le plan inclurait également l'incidence de la diminution de l'effectif et présenterait les options permettant de répondre aux besoins constants en matière de gestion des installations.    |