

Ministère de l'Éducation

**Rapport d'examen opérationnel
Simcoe County District School Board**

Juin 2008

Table des matières

Résumé	1
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 :	4
Gestion financière	4
Recommandations :	6
Exploitation des écoles et gestion des installations	6
Recommandations :	7
1. Contexte et aperçu	9
1.1 Profil et structure du conseil scolaire	9
1.2 Principales priorités du conseil scolaire	9
1.3 Rendement des élèves	10
1.4 Sommaire financier	11
1.5 Statistiques clés	13
2. Gouvernance et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations	16
Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités	18
Processus décisionnel	18
Structure organisationnelle et responsabilisation	19
Mobilisation des intervenants	19
Recommandations :	20
3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles – Conclusions et recommandations	21
3.1 Organisation	21
Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités	22
Structure organisationnelle et responsabilisation	23
Surveillance et communication des politiques	23
3.2 Gestion des ressources humaines	23
Processus et programmes de gestion des présences	26

	Relations de travail	26
	Recrutement de personnel.....	27
	Gestion des données sur les ressources humaines et la paie	27
	Processus d'évaluation du rendement des employés	28
	Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire	28
	Suivi de la satisfaction du personnel.....	29
	Recommandations :	29
3.3	Dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	30
	Planification et processus annuels de dotation en personnel et d'affectation du personnel dans les écoles	31
	Surveillance de l'affectation du personnel et présentation de rapports à cet égard.....	32
	Comparaison des coûts à ceux d'autres conseils et au financement.....	32
4.	Gestion financière – Conclusions et recommandations	33
4.1	Organisation des finances	33
	Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités.....	35
	Structure organisationnelle et responsabilisation.....	35
	Surveillance et communication des politiques	35
	Recommandation :	35
4.2	Planification et élaboration du budget.....	36
	Processus d'établissement annuel du budget et de rapports.....	37
	Association des prévisions de l'effectif à l'élaboration du budget.....	39
	Détermination des risques et des stratégies d'atténuation.....	39
4.3	Information et analyse financières	39
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière.....	40
	Responsabilité des rapports financiers intermédiaires.....	41
	Vérification interne	41
	Comité de vérification	42
	Recommandations :	43
4.4	Gestion de la trésorerie.....	44
	Gestion de l'encaisse et des placements	45
4.5	Gestion des revenus non tirés de subventions	45
	Politiques de soutien aux revenus non tirés de subventions.....	47

	Technologie de soutien à l'inscription et à la collecte des revenus	48
	Gestion des subventions pour d'autres programmes d'enseignement (APE)	48
4.6	Approvisionnement	48
	Politiques et méthodes d'approvisionnement.....	50
	Participation à des consortiums d'achat pour réduire les coûts d'acquisition	50
	Niveaux hiérarchiques de l'approvisionnement.....	51
	Politiques et méthodes relatives à l'utilisation des cartes d'achat et des cartes de crédit professionnelles.....	51
	Technologie du système d'approvisionnement	52
	Utilisation des transferts électroniques de fonds pour accroître l'efficacité	52
	Recommandation :	52
5.	Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations	53
5.1	Organisation	53
	Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités.....	54
	Structure organisationnelle et responsabilisation.....	55
	Surveillance et communication des politiques	55
	Recommandation :	56
5.2	Conciergerie et entretien.....	56
	Le modèle de dotation en personnel appuie les normes d'entretien et de nettoyage établies par le conseil scolaire	58
	Élaboration d'un plan d'entretien annuel et pluriannuel.....	58
	Formation qui favorise le perfectionnement des compétences et la sécurité	59
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien	59
	Gestion de projet et systèmes de soutien	59
	Recommandation :	60
5.3	Gestion de l'énergie	60
	Plan de gestion de l'énergie.....	61
	Suivi de la conservation de l'énergie et présentation de rapports à cet égard.....	62
	Recommandations :	62
5.4	Santé et sécurité	63

	Élaboration, surveillance et suivi des politiques et des plans de santé et de sécurité	64
5.5	Plans, politiques et méthodes en matière d'immobilisations	64
	Élaboration de plans d'immobilisations annuels et pluriannuels	66
	Surveillance et mise à jour continues des données appuyant les plans d'immobilisations.....	67
	Recommandation :.....	68
5.6	Gestion de la construction	68
	Pratiques efficaces en matière de conception et de construction des installations	69
	Surveillance de l'avancement des projets de construction et présentation de rapports à cet égard.....	70
	Mise à jour des fournisseurs de services professionnels agréés	70
	Annexes	71
	Annexe A : Vue d'ensemble de l'examen opérationnel.....	71
	Objectifs de l'examen opérationnel	71
	Portée de l'examen opérationnel	71
	Aperçu de la démarche d'examen opérationnel.....	72
	L'Équipe d'examen opérationnel.....	75
	Limites de l'examen	75
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	76

Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'examen opérationnel du Simcoe County District School Board réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel formée de consultants externes de PricewaterhouseCoopers s.r.l. et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'examen opérationnel, qui a commencé le 7 novembre 2007, a duré quatre jours.

Introduction

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

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

Pendant l'examen, on a constaté que le conseil était bien géré puisqu'un nombre important de pratiques exemplaires avaient été adoptées dans tous les domaines fonctionnels étudiés. Un résumé des conclusions et des recommandations relatives à chacun des domaines fonctionnels examiné 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 de nombreuses pratiques exemplaires en matière de gouvernance et d'administration. Au cours des trois dernières années, le conseil scolaire a changé sa structure de gouvernance et a maintenant presque entièrement terminé la division officielle des rôles et des responsabilités entre les conseillères et les

conseillers scolaires et le directeur de l'éducation. Le conseil a l'intention d'adopter un modèle clair de gouvernance des politiques selon lequel les conseillères et les conseillers scolaires seraient responsables de l'élaboration des politiques et l'administration principale, de la mise à jour et de la mise en œuvre des procédures conformément aux politiques.

Le conseil scolaire s'affaire aussi à terminer l'élaboration d'une politique officielle relative à la description de poste du directeur de l'éducation. Le président du conseil ainsi que le directeur ont l'intention d'achever cette description de poste dans un proche avenir. L'officialisation des rôles et des responsabilités des conseillères et des conseillers scolaires ainsi que du directeur de l'éducation contribuera à rendre le processus décisionnel du conseil plus efficace et efficient.

Le conseil scolaire a défini quatre objectifs systémiques qui servent de fondement à l'élaboration des plans du système ainsi que des objectifs et des priorités annuels. Ces objectifs ont été déterminés à la suite de consultations générales au moyen de sondages, de groupes de discussion, d'assemblées publiques et de séances de réflexion pour les conseillères et les conseillers scolaires. Les objectifs systémiques sont :

- le rendement des élèves;
- des environnements sûrs et propices;
- le leadership et le perfectionnement des employés;
- l'excellence des employés.

L'administration principale prépare des plans triennaux dans les domaines clés pour chaque objectif systémique. Dans ces plans d'action, on retrouve une description de l'état actuel de chaque tâche (avec preuves à l'appui), les ressources et les outils nécessaires, les principales responsabilités et les méthodes à employer pour communiquer les progrès accomplis. L'administration principale fait annuellement un compte rendu aux conseillères et aux conseillers scolaires sur la collecte continue de données et l'analyse du rendement du système dans les domaines clés. Pour élaborer les buts et les objectifs des services, l'administration principale se reporte aussi aux objectifs systémiques à titre de lignes directrices.

Le conseil scolaire a clairement défini les lignes directrices se rapportant à l'élaboration, à l'examen et à la mise à jour de ses politiques, y compris l'entité responsable de leur mise en œuvre. Il reconnaît que les politiques sont la base sur laquelle se fonde le système, jour après jour, pour fonctionner. Notre examen des politiques nous a indiqué que la majorité d'entre elles ont été revues dans les cinq dernières années. Certains conseils scolaires ont prévu un cycle de mise à jour afin de s'assurer qu'avec le temps,

toutes les politiques font l'objet d'un examen même si cela n'apporte aucun changement.

Recommandations :

- Dans le but d'améliorer le plan du système, le conseil scolaire devrait revoir la totalité des indicateurs de réussite afin de s'assurer que tous ceux qui peuvent être mesurés sont assortis de mesures de rendement spécifiques. Cela améliorera l'évaluation du progrès afin qu'elle soit effectuée de façon plus précise et quantifiable. Le conseil devrait aussi envisager une réduction du nombre de « responsables principaux » (le personnel responsable des domaines précis du plan) afin de s'assurer que les responsabilités peuvent être clairement attribuées à des personnes en particulier.
- Le conseil devrait établir un cycle prédéterminé de mise à jour de chaque politique et des méthodes connexes. Chaque cycle devrait tenir compte de la nature de la politique en question et être assigné à un service désigné afin qu'il en fasse le suivi.

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

Les pratiques exemplaires adoptées par le Service des ressources humaines (RH) sont très bonnes. En voici quelques exemples :

- Le plan annuel et les principaux domaines clés du Service des RH, qui cadrent avec les objectifs systémiques, comprennent des indicateurs de rendement mesurables, des échéances précises ainsi que des responsabilités principales.
- Le Service des RH fait participer le personnel et les autres services à l'élaboration de ses domaines clés et de ses stratégies annuelles. Pour recueillir de l'information, il a recours à des groupes de discussion composés de directeurs et de directrices d'école, à des sondages auprès des employés et à des enquêtes lors du départ des employés. Le Service des RH a mis en œuvre des procédures de gestion de l'assiduité pour appuyer les employés et réduire au minimum le coût de l'absentéisme. La direction des RH collabore avec des groupes d'employés pour élaborer une stratégie et un programme plus poussés favorisant l'assiduité.
- Le conseil prévoit mettre en place un système d'évaluation des employés dans l'ensemble du conseil scolaire. Il a établi des procédures qui visent les enseignants, le personnel administratif non syndiqué et les cadres supérieurs. Il élargit l'application du système d'évaluation à d'autres groupes d'employés, par

le biais de consultations et de processus pilotes. Le Service des RH est chargé de superviser et d'assurer l'exécution de toutes les évaluations du rendement.

- Le Service des RH communique régulièrement avec les groupes d'employés au sujet des politiques et méthodes par le biais de rencontres avec les directeurs et les directrices d'école, de notes de service et de publications en ligne.
- Le Service des RH offre de nombreuses possibilités de perfectionnement professionnel à l'ensemble des membres du personnel du conseil scolaire et recueille les commentaires des employés au moyen de sondages afin de soutenir l'élaboration des futurs programmes de formation.
- Le Service des RH a établi des politiques et méthodes régissant le processus d'affectation annuelle du personnel.
- Le Service des RH se sert de mécanismes qui permettent de rajuster l'affectation du personnel des écoles si les estimations concernant l'effectif et (ou) le financement changent après l'approbation du budget.

Recommandations :

- Nous encourageons la direction à poursuivre la mise en œuvre du système d'évaluation des employés dans l'ensemble du conseil scolaire. La direction devrait envisager l'élaboration d'une politique qui régirait le système d'évaluation afin de compléter les procédures qui seront ultérieurement élaborées. Il serait utile qu'un rapport périodique sur l'état actuel des groupes d'employés soit préparé pour le conseil exécutif et qu'un échéancier de parachèvement soit établi.
- Le Service des RH devrait envisager la possibilité de mener des enquêtes périodiques de satisfaction au sein de tous les groupes de personnel dans le but de mieux surveiller leur besoin de perfectionnement. La direction devrait procéder à des entrevues de fin d'emploi confidentielles avec le personnel qui quitte le conseil.

Gestion financière

Le Service des finances a adopté un bon nombre des pratiques exemplaires, notamment :

- Le processus annuel de budgétisation est transparent, est clairement communiqué et incorpore les observations de tous les principaux intervenants. Tous les intervenants participent de manière active au processus de planification et d'élaboration du budget.

- Le processus de planification et d'élaboration du budget est rigoureux et bien documenté. Il s'appuie sur une politique de budgétisation qui définit en termes généraux la marche à suivre pour l'élaboration du budget du conseil. Le Service des finances émet à cet égard une série de lignes directrices pour l'exercice financier à venir, qui sont ensuite examinées et approuvées par les conseillères et les conseillers scolaires.
- La direction privilégie une démarche à la fois descendante et ascendante en ce qui concerne les prévisions de l'effectif en utilisant les données démographiques d'ensemble, les prévisions pluriannuelles et l'information relative à la planification régionale et en combinant le tout aux renseignements provenant des écoles.
- La direction surveille activement le processus de planification budgétaire pour atténuer la possibilité que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés. Les pratiques du conseil visent à faire en sorte que l'administration principale soit tenue responsable de l'intégrité de l'information financière grâce à des processus officiels de signature et d'approbation.
- Le conseil scolaire participe à des consortiums d'approvisionnement et d'achat dans le but de réaliser des économies.

Le Service des finances participe à la mise à jour annuelle des objectifs systémiques et des plans d'action des domaines clés du conseil scolaire. Les directeurs des services préparent des documents portant sur les objectifs et les priorités annuels qui comprennent les activités envisagées et qui en décrivent l'objet. Chaque activité est en outre attribuée à une personne qui la prend en charge et qui en est responsable. Les plans individuels sont intégrés au plan du Service. Le plan ne prévoit pas d'indicateurs quantifiables pour chacune des priorités du Service ni d'échéanciers pour la réalisation des objectifs.

Les employés du Service des finances surveillent les dépenses réelles du conseil scolaire comparativement au budget approuvé et préparent des rapports financiers trimestriels à l'intention du conseil administratif et du comité permanent des services centraux. Les rapports financiers intermédiaires présentent les dépenses cumulatives à ce jour comparativement au budget annuel et le pourcentage du budget qui a été dépensé jusque-là. Pour certaines catégories, un rapport séparé présente les dépenses prévues pendant la période. Des notes viennent expliquer les écarts par rapport aux prévisions ainsi que d'autres renseignements sur le budget. La présentation des rapports pourrait être améliorée si l'on ajoutait une colonne aux données financières qui présenterait les niveaux des dépenses présentement prévues pour toutes les catégories.

Recommandations :

- Le Service devrait penser à élargir la portée de son plan annuel pour y inclure des mesures précises de rendement et des échéanciers et attribuer des responsabilités afin d'améliorer la responsabilisation relative aux résultats. Cela permettrait à l'administration principale d'avoir une vision élargie des défis que doit relever le service et de la façon dont le plan s'harmonise avec les objectifs du conseil scolaire. Ce dernier présenterait chaque année à l'administration principale un rapport comparant ses réalisations avec ce qui était prévu dans le plan.
- La direction devrait envisager l'amélioration des rapports financiers intermédiaires en comparant les dépenses cumulatives à ce jour réelles et prévues, en fonction de moyennes historiques, de l'expérience des années précédentes ou du nombre d'employés et de paies traitées à ce jour. De plus, le conseil devrait mettre à jour la structure et (ou) la présentation de son rapport provisoire pour qu'elle soit davantage conforme à la structure et (ou) à la présentation du budget. Une telle mise à jour aidera le lecteur à mieux comprendre la relation entre l'état financier provisoire et le budget.
- La direction et le conseil scolaire devraient envisager d'établir une fonction officielle de vérification interne. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et les coûts annuels estimatifs de chacune d'elles. L'évaluation proactive des besoins et des coûts par la direction constituerait une première étape utile.
- La direction et le conseil scolaire devraient créer un comité de vérification. Celui-ci serait composé d'au moins deux membres externes qui agiraient à titre de conseillers et favoriseraient la responsabilisation du comité.
- Le conseil scolaire a déterminé que les transferts électroniques de fonds (TEF) sont une priorité à être mise en place au Service des finances. La direction devrait donner suite à son plan.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Le Service de l'exploitation des écoles et de gestion des installations a adopté 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'affectation du conseil scolaire en matière de conciergerie et d'entretien permet l'utilisation optimale des ressources à l'appui des normes et des pratiques de nettoyage et d'entretien.

- Un programme annuel de formation des concierges offre un vaste éventail de cours liés à l'emploi.
- Le conseil a pris plusieurs initiatives en matière de conservation de l'énergie et partage son expérience avec l'ensemble des écoles et d'autres conseils scolaires.
- Le conseil dispose de politiques et de procédures bien élaborées relativement aux questions de santé et de sécurité et effectue un suivi des incidents en matière de sécurité en vue de prendre des mesures correctives et d'y donner suite.
- Le conseil a un processus efficace de surveillance et de contrôle des projets relatifs aux installations et de leurs coûts. Cela comprend la gestion des projets de construction, l'évaluation des projets après leur achèvement et les mises à jour sur l'avancement des projets à l'intention des conseillères et des conseillers scolaires.

Recommandations :

- La direction devrait envisager d'améliorer le document de planification de la gestion des installations en déterminant les mesures de rendement de chaque tâche, en réduisant le nombre d'intervenants identifiés comme étant les « responsables principaux » et en fixant des échéances précises en matière de surveillance et de production de rapports.
- La direction devrait envisager de préparer un plan pluriannuel d'entretien et de réfection, de trois à cinq ans environ, qui comprendrait le financement disponible. Cela permettrait de prévoir clairement les besoins essentiels du conseil scolaire au cours des années à venir.
- Le conseil devrait s'empresse de terminer l'élaboration de son plan pluriannuel de gestion de l'énergie. Le plan devrait établir des objectifs mesurables et quantifiables par installation se rapportant à la consommation minimale d'énergie et aux économies afin de permettre la production de rapport. Il devrait aussi présenter les investissements en gestion de l'énergie ainsi que les sources de financement.
- La direction devrait accroître sa capacité de produire des rapports sur la consommation d'énergie afin de pouvoir faire un suivi auprès de chaque école. Le conseil pourrait aussi voir comment il serait possible de regrouper toutes les factures des services publics pour l'ensemble de ses installations. La préparation de rapports plus complets permettrait au conseil scolaire de budgétiser les

dépenses énergétiques de façon plus détaillée, de suivre la consommation et de déceler les endroits où il serait possible d'épargner davantage.

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

1. Contexte et aperçu

1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le Simcoe County District School Board comprend 91 écoles primaires, 16 écoles secondaires et six centres d'enseignement aux adultes qui desservent des collectivités urbaines et rurales dans les régions de Huronia et de la baie Georgienne. De plus, des programmes d'éducation permanente sont offerts aux adultes. Environ 56 000 élèves fréquentent ce système scolaire.

L'effectif de jour du conseil scolaire a augmenté d'environ 800 élèves, soit deux pour cent, depuis 2002-2003. Cela est attribuable, en grande partie, à une augmentation de l'effectif des écoles primaires d'environ 2 300 élèves, soit 7 %, qui est cependant contrebalancé par une réduction de l'effectif dans les écoles secondaires d'environ 1 500 élèves, soit 9 %. Malgré la légère augmentation survenue depuis 2002-2003, le conseil scolaire a constaté un déclin de l'ensemble de l'effectif au cours des trois dernières années. La tendance à la baisse de l'effectif général devrait se poursuivre dans un avenir rapproché. Il s'agit là d'une tendance qui touche la majorité des conseils scolaires de l'Ontario. Le conseil scolaire connaît très bien les répercussions de la baisse de l'effectif et élabore des solutions pour atténuer les conséquences qui se feront sentir sur le plan des finances, des programmes scolaires et des services.

Membres de l'administration principale du conseil scolaire :

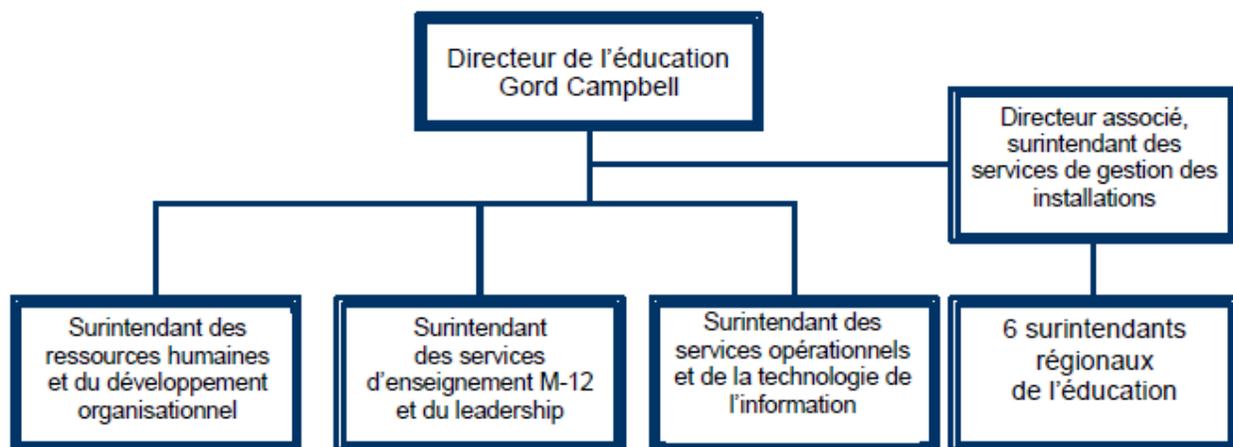


Figure 1

1.2 Principales priorités du conseil scolaire

La mission du conseil scolaire est « de s'assurer que les élèves réalisent leur plein potentiel en vue de devenir des membres responsables et actifs d'une société planétaire en constante évolution, par l'entremise de programmes de qualité visant le

perfectionnement des compétences pour permettre un apprentissage continu dans un environnement sûr et bienveillant qui est soutenu par la collectivité. »

Le conseil scolaire a achevé la deuxième année du plan de système de 2005 à 2008, qui comprend quatre objectifs systémiques. Tous les intervenants du conseil, y compris les conseillères et les conseillers scolaires, l'administration principale, les employés, les parents et les élèves, ont participé à la définition de ces objectifs. Ce processus comprenait des sondages, des groupes de discussions, des réunions et des séances de réflexion avec les conseillères et les conseillers scolaires.

Les quatre objectifs systémiques sont les suivants :

- Rendement des élèves : améliorer le rendement des élèves dans tous les domaines, en se concentrant sur la littératie et la numératie dans l'ensemble des programmes.
- Excellence des employés : les employés de tous les secteurs sont caractérisés par leur diversité, leurs connaissances, leurs compétences, leur dévouement et leur engagement envers la réussite de chaque élève.
- Leadership et perfectionnement du personnel : capacités de leadership au plan du conseil scolaire, du district et de l'école, soutenues et mises à jour par le perfectionnement du personnel en conformité avec les objectifs systémiques.
- Environnements sûrs et propices : des environnements d'apprentissage et de travail sûrs et propices pour l'ensemble des élèves, des employés et de la collectivité.

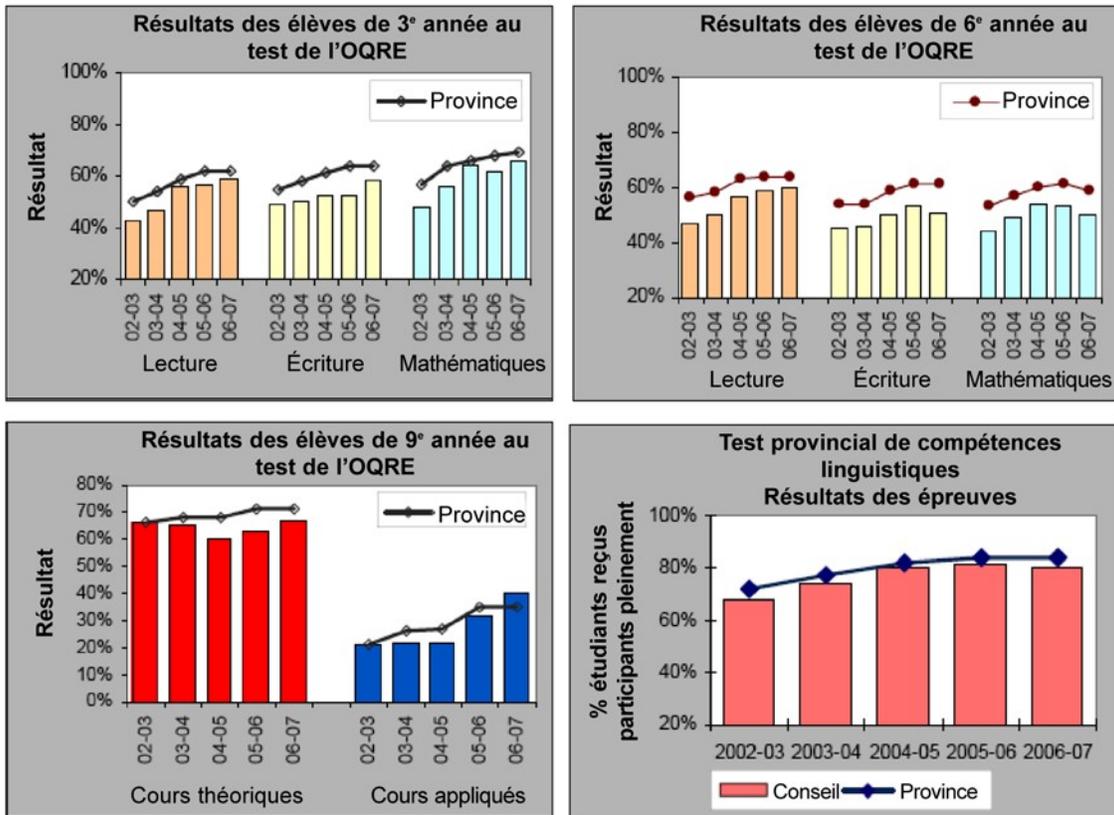
L'administration principale a préparé des plans triennaux dans les domaines clés de chaque objectif systémique. Dans ces plans d'action, on retrouve une description de l'état actuel de chaque tâche (avec preuves à l'appui), les ressources et les outils nécessaires, les principales responsabilités et les méthodes à employer pour communiquer les progrès accomplis. L'administration principale fait annuellement un compte rendu aux conseillères et aux conseillers scolaires sur la collecte continue de données et l'analyse du rendement du système dans les domaines clés. Pour élaborer les objectifs des services, l'administration principale se reporte aussi aux objectifs systémiques à titre de lignes directrices.

1.3 Rendement des élèves

Les données sur le rendement des élèves ci-dessous indiquent qu'à l'exception des résultats en écriture et en mathématiques de 6e année, les résultats obtenus aux tests de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) ont suivi une tendance positive au cours des trois dernières années. Le conseil scolaire attribue cette

amélioration remarquable du rendement des élèves au cours de la dernière année à l'augmentation des initiatives en matière de numératie et de littératie. Malgré que les résultats du rendement des élèves du conseil demeurent toujours sous les moyennes provinciales, à l'exception du cours appliqué de 9^e année, une amélioration marquée a été constatée au cours de la dernière année, ce qui a permis de réduire l'écart.

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 a réussi à tenir un budget équilibré au cours des dernières années. L'équilibre budgétaire a nécessité l'utilisation périodique de la réserve pour fonds de caisse. L'utilisation de la Réserve pour fonds de caisse pour couvrir le budget de fonctionnement du conseil a fait l'objet d'un examen par les conseillères et les conseillers scolaires et a été approuvée à chaque occasion. Le solde prévu de la Réserve pour fonds de caisse au 31 août 2008 est d'environ 9,5 millions de dollars, comparativement au solde de l'année précédente qui était de 10,7 millions de dollars. La Réserve pour gratifications de retraite du conseil prévoit les mesures à suivre pour tout excédent technique réel par rapport à la prévision normale faite par la direction.

Le programme d'immobilisations actuel du conseil scolaire est financé grâce aux allocations annuelles pour les nouvelles places et à la Réserve d'emprunt pour installations destinées aux élèves. Au moment de l'examen du conseil, la direction mettait la dernière main à son plan d'immobilisations décennal. Elle procédait aussi à une analyse complète du financement disponible pour appuyer les engagements existants du conseil en matière d'immobilisations et les coûts du service de la dette jusqu'à l'échéance des obligations envers lesquelles le conseil s'est déjà engagé. Les membres de la haute direction des finances et des installations travailleront en étroite collaboration avec le ministère pour résoudre tout problème de financement qui surviendrait à la suite de cette analyse.

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

Données financières - résumé

Revenus	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007-2008
Subventions générales	288 508 403 \$	307 903 168 \$	307 919 308 \$
Impôt local	134 648 649 \$	139 993 351 \$	145 793 163 \$
Revenus du conseil scolaire	11 313 497 \$	8 681 120 \$	6 951 044 \$
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	8 020 324 \$	7 379 258 \$	3 078 200 \$
Total des revenus (Annexe 9)	442 490 873 \$	463 956 897 \$	463 741 715 \$

Summary Financial Data (Dépenses)

Dépenses	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007-2008
Dépenses de fonctionnement	409 844 415 \$	426 984 943 \$	439 098 522 \$
Dépenses d'immobilisations – Avant virements des réserves	28 611 902 \$	27 852 168 \$	25 855 893 \$
Virement vers (à partir de) la réserve	4 034 556 \$	9 119 786 \$	-1 212 700 \$
Dépenses totales	442 490 873 \$	463 956 897 \$	463 741 715 \$
Excédent (déficit)			

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

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007-2008
Gratifications de retraite		5 035 363 \$	5 035 363 \$
Réserve pour fonds de caisse	6 602 426 \$	10 686 849 \$	9 474 149 \$
Réserve pour produits d'aliénation	2 653 541 \$	2 653 541 \$	1 218 541 \$
Réserve pour gestion de l'effectif des classes au primaire			
et pour coûts de réparation prohibitifs			\$500 113
Réserve d'emprunt pour installations destinées aux élèves	16 800 453 \$	21 711 150 \$	23 439 935 \$
Réserve pour l'initiative Lieux propices à l'apprentissage			534 137 \$
Total des fonds de réserve (Annexe 5)	26 056 420 \$	40 086 903 \$	40 202 238 \$
Réserve pour redevances d'aménagement scolaires	2 429 852 \$	961 944 \$	2 011 944 \$
Réserve pour dépenses de classe	10 583 161 \$	0 \$	
Réserve pour l'éducation de l'enfance en difficulté	1 050 754 \$	28 568 \$	28 568 \$
Total des revenus reportés (Annexe 5.1)	14 063 767 \$	990 512 \$	2 040 512 \$
Total des réserves et des revenus reportés du conseil	40 120 187 \$	41 077 415 \$	42 242 750 \$

1.5 Statistiques clés

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 et la dispersion des écoles. Ces statistiques mettent en évidence l'environnement d'exploitation difficile propre au conseil.

Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres reels 2002-2003	Prévisions révisées 2007-2008
EQM de l'école de jour – élémentaire	35 393	33 338
EQM de l'école de jour – secondaire	17 145	18 583
Effectif total de l'école de jour	52 538	51 921

Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-04	2007-08
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	43%	90%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	84%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	26,8	26,8
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	46%	100%
Pourc. de classes à années multiples	43%	46%

Personnel

Personnel	2003-04	2007-08
Enseignantes et enseignants	2 956	3 350
Aides-enseignantes et aides-enseignants	412	652
Autres personnes-ressources pour les élèves	106	139
Personnel administratif	161	176
Personnel de bureau	235	270
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	390	425
Autre personnel hors classe	119	150
Total du personnel	4 379	5 162
Rapport élèves-enseignant	1:18	1:16
Personnel EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)¹	83,0	99,0
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	84,8%	87,9%

Éducation de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté	2003-04	2007-08
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	35 951 784 \$	58 784 520 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	44 171 590 \$	58 784 481 \$
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	-8 219 806 \$	39 \$

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

Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-04	2007-08
Capacité totale (places)	52 504	48 261
Utilisation de la capacité	100,1%	107,6%
Nombre d'écoles	117	122
Superficie du conseil (km²)	4 923	4 923
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires	12	12

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

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

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

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

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

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

Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

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

Processus décisionnels

Pratiques exemplaires liées à la gouvernance et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillères et les conseillers scolaires et la direction établissent les processus voulus pour faciliter les prises de décision quant aux objectifs en matière de rendement des élèves et de performance opérationnelle.	Non

Structure organisationnelle et responsabilisation

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

Mobilisation des intervenants

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

Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

Le conseil a dressé un plan triennal (de 2005 à 2008) qui comporte quatre objectifs systémiques servant de fondement aux objectifs et aux priorités annuels. Ces objectifs systémiques sont : le rendement des élèves, des environnements sûrs et propices, le leadership et le perfectionnement des employés et l'excellence des employés. Les quatre objectifs systémiques du conseil scolaire ont été définis à la suite de consultations générales auprès des conseillères et des conseillers scolaires, des membres de l'administration et des employés des écoles, des enseignants et des représentants des collectivités au moyen de sondages, de groupes de discussion, d'assemblées publiques et de séances de réflexion avec les conseillères et les conseillers scolaires.

L'administration principale prépare des plans, triennaux dans les domaines clés pour chacun des quatre objectifs systémiques. Dans ces plans d'action, on trouve une description de l'état actuel de chaque tâche (avec preuves à l'appui), les ressources et les outils nécessaires, les principales responsabilités et les méthodes à employer pour communiquer les progrès accomplis. Des mesures précises élaborées chaque année font régulièrement l'objet d'un suivi par l'administration principale. L'administration principale fait annuellement un compte rendu aux conseillères et aux conseillers scolaires sur la collecte continue de données et l'analyse du rendement du système dans les domaines clés.

Pour élaborer les buts et les objectifs des services, l'administration principale se reporte aussi aux objectifs systémiques à titre de lignes directrices. Alors que le plan d'action de 2005 à 2008 comprend des indicateurs de réussite pour chacune des mesures, les indicateurs mesurables n'ont pas tous été associés à des objectifs de rendement précis, mesurables, réalisables, réalistes et opportuns. De plus, le plan d'action désigne à l'occasion jusqu'à quatre personnes comme « responsables principaux », ce qui rend la responsabilité liée à chaque tâche ou action moins significative que si elle était attribuée à une seule personne.

Processus décisionnel

Le site Web du conseil scolaire présente un ensemble complet de politiques et de méthodes administratives dans les domaines de l'administration des activités, des installations, du transport, des communications et du personnel. Ces politiques et méthodes appuient la gestion des activités du conseil et facilitent le processus décisionnel. Ce dernier semble être efficace. Il devrait s'améliorer une fois que les rôles et les responsabilités du directeur et des conseillères et des conseillers scolaires seront déterminés, comme nous l'avons décrit précédemment dans ce rapport.

Un bon nombre des politiques du conseil ont été adoptées ou révisées il y a plus de cinq ans. La direction a la responsabilité de mettre les politiques existantes à jour et

d'en élaborer de nouvelles. Un certain nombre de politiques sont revues chaque année et des révisions y sont apportées s'il y a lieu de le faire. Afin d'améliorer le processus annuel actuel, il pourrait s'avérer approprié que le conseil scolaire établisse un cycle officiel de mise à jour en fonction de la nature de chaque politique et méthode. La durée du cycle tiendrait compte de la nature de la politique et la mise à jour serait attribuée à un service afin qu'il en effectue la surveillance. Cela fera en sorte que les principales politiques et méthodes soient constamment à jour et qu'elles appuient le processus décisionnel.

Structure organisationnelle et responsabilisation

Le conseil compte 12 conseillères et conseillers scolaires, dont plusieurs agissent à ce titre depuis de nombreuses années. Il semble y avoir une excellente relation de travail entre le président du conseil et le directeur, ce qui contribue à l'efficacité et à l'efficience du processus décisionnel.

Au cours des trois dernières années, le conseil scolaire a changé sa structure de gouvernance et a maintenant presque entièrement terminé la division officielle des rôles et des responsabilités entre les conseillères et les conseillers scolaires et le directeur de l'éducation. Il a l'intention d'adopter un modèle de gouvernance des politiques selon lequel les conseillères et les conseillers scolaires sont responsables de l'élaboration des politiques, tandis que l'administration principale met les procédures à jour et en œuvre conformément à ces politiques.

À cette fin, les conseillères et les conseillers scolaires ont consacré beaucoup de temps à un certain nombre d'initiatives visant à examiner et à consigner de manière officielle leurs rôles ainsi que ceux du président du conseil, du directeur de l'éducation et de divers comités directeurs. Lors de l'examen opérationnel, des ébauches des documents officiels liés à la politique de gouvernance et d'administration ont été produites (comme les principaux domaines de responsabilité du conseil scolaire et le programme de perfectionnement des conseillères et des conseillers).

La description de tâches du directeur de l'éducation fait partie intégrante de ce processus. Le président du conseil ainsi que le directeur ont l'intention d'achever cette description de poste aussitôt que possible. La définition du modèle de gouvernance et l'officialisation des rôles et des responsabilités des conseillères et des conseillers scolaires ainsi que du directeur de l'éducation contribueront à rendre le processus décisionnel du conseil plus efficace et efficient.

Mobilisation des intervenants

Le conseil scolaire a adopté une démarche proactive afin de faire participer les intervenants par l'utilisation efficace des courriels, des affichages sur le site Web et des assemblées publiques. Un calendrier détaillé des activités qui met en évidence les

dates importantes des réunions du conseil et des divers comités est affiché sur le site Web. Le conseil produit énormément de « mises à jour », c'est-à-dire des résumés d'information sur des sujets clés tels que la gouvernance et les négociations.

Recommandations :

- Dans le but d'améliorer le plan du système, le conseil scolaire devrait revoir la totalité des indicateurs de réussite afin de s'assurer que tous ceux qui peuvent être mesurés sont assortis de mesures de rendement spécifiques. Cela améliorera l'évaluation du progrès afin qu'elle soit effectuée de façon plus précise et quantifiable. Le conseil devrait aussi envisager une réduction du nombre de « responsables principaux » (le personnel responsable des domaines déterminés du plan) afin de s'assurer que les responsabilités peuvent être clairement attribuées à des personnes en particulier.
- Le conseil devrait établir un cycle prédéterminé de mise à jour de chaque politique et des méthodes connexes. Chaque cycle devrait tenir compte de la nature de la politique en question et être assigné à un service désigné afin qu'il en fasse le suivi.

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



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

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

3.1 Organisation

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

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

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

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

Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

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

Structure organisationnelle et responsabilisation

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

Surveillance et communication des politiques

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

Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

Le Service des RH a subi une transformation importante au cours des 12 derniers mois; il a formé une nouvelle équipe de gestion qui jouit d'une vaste expérience dans le secteur public, les conseils scolaires et le secteur privé. Cette équipe de RH chevronnée a passé la dernière année à définir les objectifs et les priorités annuels du service. Ceux-ci sont repris dans le plan annuel du service, qui comprend des objectifs axés sur ceux du conseil, un secteur de résultats bien défini, les stratégies clés, les ressources, la propriété, les moyens de communication et un échéancier. Le plan annuel des RH comporte aussi, dans la mesure du possible, des objectifs de rendement précis à des fins de suivi.

Structure organisationnelle et responsabilisation

Les organigrammes du Service des RH présentent sa structure avec clarté et précision. L'initiative du Service en matière d'évaluation du rendement de l'ensemble du personnel du conseil scolaire a permis d'examiner et de mettre à jour toutes les descriptions de tâches et de redéfinir les rôles selon les services. Cela a donné lieu à une mise à jour du modèle de rapport sur l'évaluation des emplois et des organigrammes du conseil.

Les employés du Service des RH ont des rôles et des responsabilités clairement définis, avec des relations hiérarchiques internes claires. Le conseil a des politiques et méthodes complètes et à jour en matière de RH, qui sont publiées sur son site Web. Le Service revoit annuellement son organigramme dans le cadre du processus d'élaboration du budget afin de s'assurer qu'il respecte les changements organisationnels découlant du budget.

Les membres de l'équipe de gestion du Service des RH possèdent tous des titres professionnels appropriés et une expérience correspondante dans les domaines des ressources humaines. Les possibilités de perfectionnement professionnel sont intégrées au processus d'évaluation du rendement en cours de mise au point.

Surveillance et communication des politiques

Le Service des RH effectue un suivi constant du respect des politiques et des méthodes relatives aux RH par le biais de rappels par courriel, de notes de service et de réunions avec les directeurs et les directrices d'école et leurs adjoints ainsi qu'avec les directeurs de service.

3.2 Gestion des ressources humaines

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

- vérifier s'il existe des plans et des processus pour recruter suffisamment de personnel qualifié afin d'atteindre les objectifs de rendement des élèves;
- vérifier s'il existe des processus appropriés destinés à promouvoir l'épanouissement personnel et professionnel de tout le personnel;
- déterminer si des procédures et des systèmes adéquats existent pour gérer les régimes de rémunération des employés, les relations de travail ainsi que le rendement et les présences du personnel, et si d'autres services de soutien sont en place pour assurer la satisfaction des employés;
- 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 des RH et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Processus et programmes de gestion des présences

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

Relations de travail

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

Recrutement de personnel

Pratiques exemplaires liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Les politiques et 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

Pratiques exemplaires liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
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.	Non

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

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

Suivi de la satisfaction du personnel

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

Processus et programmes de gestion des présences

Le conseil scolaire a déterminé que la gestion des présences était un domaine d'intérêt pour les RH et tente de répondre au besoin d'assurer le suivi et la gestion des coûts de remplacement à court terme des employés. Le Service des RH a instauré des procédures détaillées de gestion des présences qui sont soutenues par un système électronique de production de rapports permettant de suivre les données sur l'assiduité des employés. Il a récemment mis à niveau son système de gestion des présences, le Simcoe County Absentee Reporting and Replacement Information System (SCARRI). Les directeurs et les directrices d'école doivent désigner les employés qui recevront une formation sur l'utilisation de ce système. Le conseil peut aussi procéder à des analyses détaillées des données de gestion des présences pour en dégager les tendances par code de motif et catégorie d'employés. Par exemple, le Service des RH examine régulièrement les rapports statistiques afin d'analyser le nombre de jours d'absence en raison de maladie, le nombre de demandes d'invalidité de longue durée (ILD) et le nombre de retours au travail d'employés malades ou blessés. Le Service des RH ressent le besoin de surveiller l'intégrité des codes de motif utilisés. Par contre, il déclare aussi que le système produit des données utiles.

Le Service des RH a pris des mesures proactives afin de sensibiliser davantage les directeurs et les directrices d'école à l'impact des absences des employés et a mis au point des séances de formation afin de présenter les mesures appropriées. L'accès aux données sur l'absentéisme a contribué à accroître la sensibilisation à la gestion des présences.

Les processus de gestion des présences du conseil sont appuyés par les procédures déjà en place qui traitent de sujets pertinents, tels que le retour au travail des employés malades ou blessés, l'utilisation du système SCARRI, les absences à court terme ainsi que les congés accordés aux enseignants afin qu'ils dirigent des ateliers pour des organismes externes. Ces procédures sont clairement communiquées dans des rappels périodiques transmis à l'ensemble des employés par courriel ou dans des brochures. Le Service des RH a préparé des lignes directrices provisoires pour favoriser l'assiduité et prévoit y apporter la dernière main dans un proche avenir.

Relations de travail

Le Service des RH a déclaré qu'il communique de façon ouverte et transparente avec les syndicats, ce qui donne lieu à des relations de travail positives. Cela se manifeste par le peu de griefs formulés à l'endroit du conseil. Il y a un poste consacré aux relations de travail dont la responsabilité principale est de régler les problèmes et les griefs concernant les employés. Le Service des RH encourage le dialogue avec les employés par l'entremise de son comité syndical/patronal dont les membres se réunissent régulièrement. Le Service des RH est aussi responsable des négociations

collectives avec les syndicats. Il forme des équipes qui se consacrent à mener les négociations avec les différentes unités.

Le Service des RH offre une formation à l'ensemble des directeurs et des directrices d'écoles primaires et secondaires sur les aspects pertinents des conventions collectives. Il a aussi l'intention de consulter les syndicats avant d'achever la préparation des lignes directrices proposées en matière de mesures disciplinaires progressives et du processus d'enquête s'y rapportant et d'offrir une formation à l'ensemble des directeurs et des directrices d'école à ce sujet. Ces mesures ont contribué à établir une relation de travail positive entre le conseil scolaire et les syndicats.

Recrutement de personnel

Le Service des RH a préparé des plans annuels de recrutement du personnel enseignant et poursuit son évaluation de l'efficacité de ses pratiques de recrutement. Le plan de recrutement annuel comporte des visites dans les écoles, la participation à des foires de recrutement et de la publicité ciblée. En ce qui a trait au personnel enseignant permanent, le conseil utilise une plateforme Web de recrutement, nommée « Apply to Teach Network (ATTN) », afin de gérer le recrutement et l'examen des candidatures en ligne. Cet outil simplifie le processus de recherche et de demande d'emploi à la fois pour les candidats et le conseil. Ce dernier prévoit d'utiliser l'ATTN pour combler d'autres postes à l'avenir. Le Service des RH reconnaît que son processus actuel de vérification des antécédents criminels exige beaucoup de formalités administratives et il étudie présentement d'autres moyens pour le faire de manière électronique.

Gestion des données sur les ressources humaines et la paie

Le Service des RH tient les dossiers du personnel du conseil scolaire à l'aide d'un système d'information sur les RH nommé Integrated Payroll and Personnel System (IPPS). Le Service des RH est responsable de la fonction de la paie. Les fonctions des systèmes d'information des RH et de la paie sont complètement distinctes. Afin d'assurer l'intégrité des données portant sur les membres du personnel et la paie, le Service utilise des mécanismes de contrôle appropriés, tels que les formulaires d'avis de changement à la paie et le rapprochement annuel entre le nombre d'employés et les feuilles de paie.

Le Service des RH a mis en place des processus d'efficacité, notamment un portail Internet qui permet aux employés d'accéder à leurs principaux dossiers personnels, dont la rémunération, les jours d'absences et les fiches de paie. Tous les employés du conseil ont adhéré à un programme de dépôt direct afin de réduire les coûts de distribution de la paie.

Les données sur les qualifications et l'expérience des enseignants font l'objet d'un suivi continu et les dossiers des RH sont mis à jour au fur et à mesure que de nouveaux renseignements sont obtenus. Cela garantit que les qualifications et l'expérience des enseignants, qui sont prises en compte dans la détermination des subventions du ministère, sont correctement consignées.

Processus d'évaluation du rendement des employés

L'objectif du conseil est de mettre en place un système d'évaluation des employés dans l'ensemble du conseil scolaire. Au moment de procéder à l'examen, le conseil avait mis en œuvre diverses étapes des systèmes d'évaluation auprès de différents groupes d'employés, tels que :

- le personnel enseignant – le conseil s'est soumis aux exigences du ministère en matière d'évaluation du rendement des enseignants qui sont en vigueur depuis avril 2007;
- d'autres groupes d'employés – au moment de l'examen, les processus étaient en cours d'élaboration.

Le conseil devrait définir le plan et l'échéancier de mise en place définitive du système d'évaluation du rendement des employés pour tous les autres groupes. Il pourrait s'avérer approprié d'adopter une politique pour appuyer les procédures qui ont été ou qui seront élaborées pour le système d'évaluation.

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Auparavant, le conseil scolaire gérait les régimes d'avantages sociaux des employés non syndiqués par l'entremise d'une fiducie qui a récemment été dissoute. En raison de la dissolution de cette fiducie, le conseil a reconnu le besoin d'envisager d'autres options possibles pour offrir des avantages sociaux aux employés et pour s'assurer que les primes sont concurrentielles sur le marché. Le conseil a retenu les services d'un tiers consultant afin d'être conseillé sur les régimes d'avantages sociaux de ses employés non syndiqués.

Le Service des RH, en collaboration avec le consultant en matière d'avantages sociaux, revoit régulièrement les ententes existantes conclues entre le conseil et les prestataires d'avantages sociaux et les assureurs. Le Service des RH étudie aussi les coûts et la conception des régimes en cherchant à maximiser le rapport qualité-prix des avantages sociaux des employés. Dans le cas des employés syndiqués, les syndicats sont responsables de la politique relative aux avantages sociaux.

Le conseil a mis en œuvre un processus électronique de synchronisation de l'ensemble des données des RH transférées qui portent sur les avantages sociaux, la paie et les assureurs externes comme le RRE et l'OMERS.

Suivi de la satisfaction du personnel

Le conseil scolaire reconnaît l'importance de la satisfaction à long terme des employés et a entrepris un certain nombre d'initiatives afin de s'assurer qu'elle est atteinte. Le conseil croit que la satisfaction des employés repose sur un dialogue ouvert et constant. Le Service des RH tient régulièrement des forums de discussion ouverts avec les représentants syndicaux à l'occasion des réunions du comité syndical/patronal. Le conseil scolaire a récemment approuvé un plan pour réaliser des sondages pilotes auprès des membres du personnel enseignant du niveau primaire qui quittent leur emploi afin de mieux comprendre les raisons des départs non planifiés. Le conseil croit que ces sondages fourniront des renseignements précieux pour l'élaboration des politiques et des pratiques des RH. La direction prévoit, à l'avenir, utiliser ces sondages auprès d'autres groupes d'employés.

La direction a reçu des commentaires du personnel à la suite d'activités de perfectionnement professionnel. Elle ne mène actuellement pas d'enquêtes confidentielles sur la satisfaction des employés qui fourniraient des données à l'appui des changements éventuellement apportés aux politiques et aux pratiques des RH.

Recommandations :

- Nous encourageons la direction à poursuivre la mise en œuvre du système d'évaluation des employés dans l'ensemble du conseil scolaire. La direction devrait envisager l'élaboration d'une politique qui régirait le système d'évaluation afin de compléter les procédures qui seront ultérieurement élaborées. Il serait utile qu'un rapport périodique sur l'état actuel des groupes d'employés soit préparé pour le conseil exécutif et qu'un échéancier de parachèvement soit établi.
- Le Service des RH devrait envisager la possibilité de mener des enquêtes périodiques de satisfaction au sein de tous les groupes de personnel dans le but de mieux surveiller leur besoin de perfectionnement. La direction devrait procéder à des entrevues de fin d'emploi confidentielles avec le personnel qui quitte le conseil.

3.3 Dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles

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

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

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

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

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

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

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

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 conseil a adopté des procédures administratives détaillées afin de déterminer le niveau de dotation du personnel des différents groupes d'employés. Ces procédures de dotation reposent sur les prévisions touchant l'effectif, l'évaluation des besoins des élèves, les exigences ministérielles quant à l'effectif des classes et la conformité aux conventions collectives. Le processus de prévision de l'effectif est établi de façon individuelle pour chaque école et repose sur une démarche à la fois descendante (niveau du conseil scolaire, analyse des tendances) et ascendante (niveau local, école par école). Le Service des RH reconnaît que la préparation du plan annuel de dotation en personnel et le processus d'affectation relèvent à la fois des finances, de la planification de la gestion des installations et des RH.

Le processus de dotation en personnel commence par la formulation de prévisions préliminaires de l'effectif à l'échelle du système, qui reposent sur les chiffres de la cohorte de l'année précédente et les données fournies par la fonction de planification à l'égard des tendances démographiques et d'autres facteurs. Les prévisions préliminaires de l'effectif servent à préparer un plan d'affectation du personnel selon les directives de financement, y compris les exigences relatives au temps de préparation des enseignants, à l'effectif des classes et autres. Parallèlement, le Service des finances se sert des prévisions préliminaires de l'effectif afin d'évaluer le budget de l'année à venir.

Des plans détaillés d'affectation du personnel de secrétariat et d'entretien dans chaque école sont généralement préparés à l'automne, alors que l'affectation de tous les autres employés se fait au printemps. L'affectation détaillée du personnel tient compte des formules propres à chaque groupe d'employés, des exigences des conventions collectives, des limites quant à l'effectif des classes et des précisions que soumettent les directeurs et les directrices d'école. Les affectations au secondaire tiennent compte

de facteurs additionnels tels que les inscriptions aux cours et les taux d'obtention de diplôme.

Pendant tout le processus annuel de dotation et d'affectation du personnel, le Service des RH travaille en étroite collaboration avec celui des finances afin de s'assurer que les données relatives à l'affectation du personnel concordent avec le plan budgétaire. Les écarts entre les affectations réelles et le budget sont examinés et suivis de près par la direction durant tout le processus de planification. La confirmation de l'affectation du personnel dans chaque école a lieu au printemps. Le plan de dotation confirmé fait partie intégrante du budget annuel, qui est approuvé officiellement par les conseillères et les conseillers scolaires chaque année sur proposition du conseil.

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

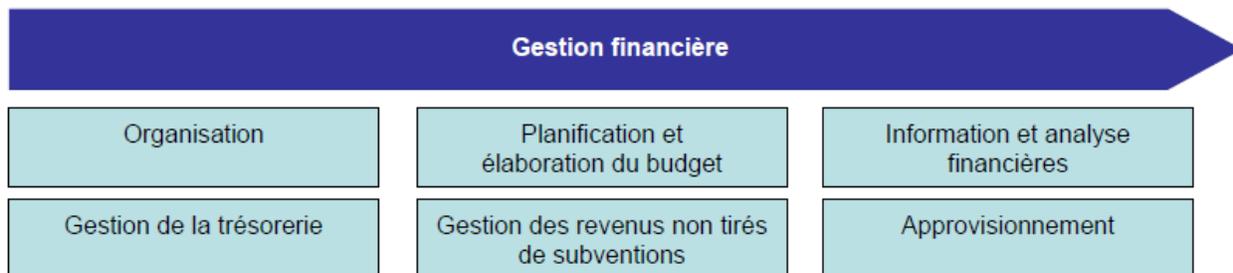
Le Service des RH surveille l'affectation réelle du personnel par rapport au plan d'affectation et au budget approuvés et en fait rapport. Il examine régulièrement les rapports d'étape des écoles, qui comprennent des données exactes sur la dotation et effectue un rapprochement entre les chiffres réels et les prévisions budgétaires. L'affectation du personnel au niveau primaire peut être rajustée une fois que les données réelles sur l'effectif sont disponibles en septembre. Il est possible de réorganiser les écoles si l'effectif prévu varie de façon considérable par rapport à l'effectif réel. La direction retient un petit nombre d'enseignants à affecter afin de gérer les variations de l'effectif des écoles. Pour le restant de l'année scolaire, les changements en matière de dotation en personnel sont gérés par des procédures établies de demande de mutation de personnel.

Le Service des RH améliore ses procédures de mutation de personnel grâce à des initiatives telles que les demandes de mutation en ligne pour les membres du SEFPO et du SCFP.

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

Le Service des RH compare les coûts de dotation en personnel avec ceux des conseils scolaires semblables afin d'assurer l'utilisation efficiente des ressources. Il révisé les points de référence relatifs à la rémunération par le biais d'enquêtes et compare ses coûts de dotation avec ceux des conseils scolaires semblables. Par exemple, le conseil a récemment procédé à l'examen de ses coûts de dotation pour le groupe des directeurs et des directrices d'école et de leurs adjoints. De plus, des enquêtes sur les salaires sont habituellement menées durant le processus de négociation de chaque convention collective. Les renseignements recueillis au cours des enquêtes sur les coûts de dotation en personnel sont utilisés pour prendre des décisions concernant la rémunération.

4. Gestion financière – Conclusions et recommandations



La gestion financière du conseil contribue à l'utilisation efficiente et efficace de ses 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 des pratiques exemplaires adoptées par le conseil scolaire relativement à sa gestion financière pour chacun des processus mentionnés ci-dessus. Les conclusions présentées sont le résultat de notre examen des données fournies par le conseil et de notre travail sur le terrain, dont des entrevues avec le personnel de la gestion financière, ainsi que d'un suivi et de la confirmation de renseignements.

4.1 Organisation des finances

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

- déterminer si des politiques et méthodes sont en place pour appuyer les principales fonctions et activités financières ainsi que les priorités opérationnelles nécessaires et si elles sont conformes aux objectifs de rendement des élèves;
- déterminer si le Service des finances appuie l'ensemble des objectifs, des priorités et des mesures de reddition de comptes établis par le conseil scolaire;

- évaluer l'efficacité et l'efficacite de la structure du Service et le soutien qu'il apporte sur le plan des rôles et des responsabilites des principales fonctions, activités et pratiques;
- évaluer les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficacite de tous les processus.

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

Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

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

Structure organisationnelle et responsabilisation

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

Surveillance et communication des politiques

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

Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

Le service des Finances participe à la mise à jour annuelle des objectifs systémiques et des plans d'action des domaines clés du conseil scolaire. Les directeurs des services préparent leurs documents respectifs portant sur les objectifs et les priorités annuels, conformément aux objectifs systémiques et aux domaines clés du conseil scolaire. Le document portant sur les objectifs et les priorités contient une liste des activités devant être menées à bien dans l'année ainsi qu'une description de l'objet de chacune d'entre elles. Chaque activité est en outre attribuée à une personne qui la prend en charge et qui en est responsable. Les plans individuels sont intégrés au plan du service. Le plan ne prévoit pas d'indicateurs quantifiables pour chacune des priorités du Service ni d'échéanciers pour la réalisation des objectifs.

Structure organisationnelle et responsabilisation

La fonction des finances fait partie des services opérationnels du conseil scolaire et le directeur des services opérationnels relève du surintendant des services opérationnels. Il y a trois directeurs adjoints responsables de la comptabilité, du budget et de l'approvisionnement, qui relèvent du directeur des services opérationnels. Les rôles et les responsabilités de ces postes sont clairement définis dans leurs descriptions de tâches respectives et bien compris par chaque personne.

Tous les membres de la haute direction des finances possèdent des titres professionnels appropriés.

Surveillance et communication des politiques

Le Service des finances a adopté des politiques qui visent les aspects pertinents de la gestion financière, dont la mise en œuvre du budget et les politiques générales d'achat. Elles comprennent des méthodes administratives détaillées qui traitent de diverses questions telles que les achats, la petite caisse, les cartes d'achat et les pouvoirs de signature. Ces dernières ont été affichées sur le site Web du conseil scolaire et sont révisées de façon périodique par la direction. Le surintendant des finances s'assure que les politiques et méthodes sont revues et mises à jour.

Recommandation :

- Le Service devrait penser à élargir la portée de son plan annuel pour y inclure des mesures précises de rendement et des échéanciers et attribuer des responsabilités afin d'améliorer la responsabilisation relative aux résultats. Cela permettrait à l'administration principale d'avoir une vision élargie des défis que doit relever le service et de la façon dont le plan s'harmonise avec les objectifs du conseil scolaire. Ce dernier présenterait chaque année à l'administration

principale un rapport comparant ses réalisations avec ce qui était prévu dans le plan.

4.2 Planification et élaboration du budget

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

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

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

Processus d'établissement annuel du budget

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

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

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

Détermination des risques et des stratégies d'atténuation

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

Processus d'établissement annuel du budget et de rapports

Le processus de planification et d'élaboration du budget est rigoureux et bien documenté. Il s'appuie sur une politique de budgétisation qui définit en termes généraux la marche à suivre pour l'élaboration du budget du conseil. Au début de chaque cycle de planification budgétaire, le Service publie une série de lignes directrices se rapportant au budget pour l'exercice financier à venir. Celles-ci font l'objet d'un examen et sont ensuite approuvées par les conseillères et les conseillers scolaires. En plus, elles prévoient un certain nombre d'éléments essentiels au processus de budgétisation :

- déterminer l'orientation stratégique du processus de planification du budget annuel, y compris les priorités clés qui doivent être atteintes dans le budget;
- souligner les hypothèses devant être envisagées pour la préparation des différentes prévisions de revenus et de dépenses liées aux divers secteurs tels que le financement prévu, les salaires et les avantages sociaux, les dépenses de fonctionnement et le budget d'immobilisations;
- prévoir un calendrier détaillé des activités pour l'ensemble du cycle de planification;
- détailler les rôles et les responsabilités précis, en matière de préparation du budget, des membres clés du conseil scolaire, dont les conseillères et les conseillers scolaires, le directeur de l'éducation, le surintendant des services opérationnels, le conseil administratif ainsi que le directeur et les employés travaillant au budget et à la comptabilité.

Le surintendant des services opérationnels et le directeur de l'éducation sont tous deux responsables de la coordination du processus de planification budgétaire et de la formulation des recommandations finales sur le budget. Les conseillères et les conseillers scolaires ainsi que le comité permanent des services centraux sont responsables de l'approbation finale du budget et sont chargés de veiller à ce qu'il soit respecté.

En janvier et février, le conseil administratif examine les données sur l'effectif et les prévisions de dotation en personnel qui en résultent pour l'année. Le Service des finances coordonne un atelier sur le financement destiné aux employés qui travaillent en classe et au processus de dotation en personnel. Il remet en outre les lignes directrices relatives au budget, qui ont été approuvées, à l'ensemble des employés et des directeurs et des directrices d'école qui ont la responsabilité de leurs secteurs budgétaires respectifs. Un outil de budgétisation en temps réel (système de registres budgétaires) permet aux gestionnaires de budget d'y avoir accès en ligne et d'examiner les données antérieures, telles que les changements exigés d'une année à l'autre, les nouveaux investissements et la surutilisation ou la sous-utilisation des fonds au cours des années précédentes.

En février et avril, l'équipe budgétaire travaille en étroite collaboration avec les directeurs et les directrices d'école et les consulte afin de déterminer le financement et le budget relatifs au personnel des niveaux primaire et secondaire. Le conseil administratif approuve le budget global élaboré par les employés des finances. Plusieurs présentations sont préparées pour le comité permanent des services centraux afin qu'il examine les différents aspects du budget, dont les prévisions de l'effectif, les employés faisant l'objet d'un financement, les salaires et les avantages sociaux, la gestion des installations, les immobilisations et les services des technologies de l'information. Le budget final recommandé est présenté au comité permanent des services centraux en juin pour qu'il fasse l'objet de dernières discussions et d'une recommandation à l'intention des conseillères et des conseillers scolaires. Une fois les revenus du conseil scolaire confirmés par suite de l'attribution de la subvention annuelle accordée par le ministère, le budget final est présenté aux conseillères et aux conseillers scolaires aux fins d'approbation. Le budget annuel détaillé est affiché sur le site Web du conseil scolaire.

Le budget annuel qui est présenté aux conseillères et aux conseillers scolaires est un document exhaustif qui dresse un portrait approfondi de la situation financière du conseil scolaire et de la façon dont les éléments du budget visent à atteindre les objectifs systémiques.

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

Le directeur des biens fonciers et de la planification, qui relève du surintendant de la gestion des installations, est responsable des prévisions de l'effectif. Les prévisions annuelles en cette matière sont préparées au début du cycle de planification budgétaire et transmises aux surintendants ainsi qu'aux directeurs et aux directrices d'école à des fins d'examen. La prévision finale de l'effectif est alors remise au personnel des finances et aux RH afin qu'ils puissent prévoir l'ensemble des exigences de dotation en personnel, préparer le budget annuel et déterminer les subventions accordées au conseil scolaire.

Détermination des risques et des stratégies d'atténuation

Le conseil scolaire prend des mesures actives pour cerner et atténuer les risques liés au budget. L'exactitude des prévisions de l'effectif et de la dotation en personnel qui en découle constitue le principal secteur de risque. Au cours des dernières années, le conseil scolaire a généralement affiché une différence de 1 % ou moins entre les prévisions de l'effectif et l'effectif réel. Le personnel du conseil scolaire retient généralement un petit nombre d'enseignants jusqu'à ce que l'effectif réel soit connu, en septembre, afin d'atténuer les risques de dotation excessive. Le registre budgétaire du Service des finances souligne tous les écarts entre les dépenses réelles et les montants prévus. Les secteurs de risque sont signalés tout au long de l'année aux directeurs des services compétents et leur sont expliqués ou, au besoin, font l'objet d'un plan d'atténuation pour éliminer tout écart négatif par rapport au budget.

4.3 Information et analyse financières

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

- déterminer s'il existe des procédures permettant de s'assurer que la direction, les conseillères et les conseillers scolaires et le ministère reçoivent en temps opportun de l'information financière complète et exacte sur toutes les activités du conseil scolaire;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus;

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

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

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

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

Responsabilité des rapports financiers intermédiaires

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

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

Le Service des finances utilise présentement le système financier J.D. Edwards entièrement intégré. Ce système permet d'accéder en temps réel aux données financières et les modules suivants sont actuellement installés :

- comptes créditeurs,
- comptes débiteurs,
- approvisionnement,

- grand livre,
- placements.

Le conseil scolaire prévoit ajouter le module d'immobilisations et celui du Système informatisé de gestion de l'entretien (SIGE) à une date ultérieure.

Le système financier intégré permet à la direction et au personnel des services d'accéder à leurs budgets en temps réel afin de surveiller les résultats réels et d'en assurer le contrôle à mesure que l'année avance.

Responsabilité des rapports financiers intermédiaires

Le surintendant des services opérationnels est chargé de la préparation des rapports financiers intermédiaires. Les employés du Service des finances surveillent les dépenses réelles du conseil scolaire comparativement aux dépenses budgétées et préparent des rapports financiers trimestriels à l'intention du conseil administratif (pour examen et approbation), du comité permanent des services centraux et des conseillères et des conseillers scolaires (à titre d'information). Tout changement à l'utilisation requise des réserves doit être approuvé par les conseillères et les conseillers scolaires.

Les rapports financiers intermédiaires présentent les dépenses cumulatives à ce jour comparativement au budget annuel et le pourcentage du budget qui a été dépensé jusque-là. Pour certaines catégories, un rapport séparé présente les dépenses prévues pendant la période. Des notes viennent expliquer les écarts par rapport aux prévisions ainsi que d'autres renseignements sur le budget. La présentation des rapports pourrait être améliorée si l'on ajoutait une colonne aux données financières qui présenterait les niveaux des dépenses présentement prévues pour toutes les catégories. Cela pourrait obliger les employés à fournir des explications supplémentaires au sujet de tout autre écart important par rapport à ce qui serait susceptible de survenir au moment de la préparation du rapport. Les employés des finances pourraient avoir à déterminer ce qui constitue un écart « important », comme ils semblent le faire présentement. De plus, le conseil devrait mettre à jour la structure et (ou) la présentation de son rapport provisoire pour qu'elle soit davantage conforme à la structure et (ou) à la présentation du budget. Une telle mise à jour aidera le lecteur à mieux comprendre la relation entre l'état financier provisoire et le budget.

Vérification interne

Le conseil scolaire n'a pas de fonction de vérification interne indépendante. Même si la direction en reconnaît les avantages potentiels, elle ne croit pas disposer actuellement des ressources nécessaires pour en assumer les coûts additionnels. Le personnel des finances collabore étroitement avec les écoles afin d'assurer l'utilisation adéquate des

fonds et de faire en sorte que les fonds générés par les écoles ainsi que l'effectif du programme d'éducation permanente sont pris en compte de façon appropriée.

L'obligation de regrouper les fonds ne provenant pas du conseil scolaire qui sont générés par les écoles et les conseils d'école a amené les membres du personnel des finances à intensifier leur surveillance des contrôles financiers à l'égard de leurs activités dans le cadre de la préparation des rapports annuels. Le Service des finances tient à jour une liste des écoles qu'il considère comme n'étant « pas satisfaisantes » d'après les résultats des vérifications effectuées annuellement par rotation. Ces écoles font l'objet d'une nouvelle vérification afin de faire un suivi de l'application des recommandations. Après avoir achevé avec succès un programme pilote, les employés des finances prévoient mettre en place des procédures normalisées de comptabilité pour les fonds générés par les écoles. Cela aidera le personnel de secrétariat ainsi que les directeurs et les directrices des écoles à améliorer les contrôles et l'intégrité de la comptabilité des fonds générés par les écoles.

La création d'une fonction officielle de vérification interne aiderait le conseil administratif et les conseillères et les conseillers scolaires à s'acquitter de leurs rôles en matière de gouvernance et d'obligation de rendre des comptes. La fonction principale de la vérification interne serait de s'assurer que les contrôles internes mis en place par la direction fonctionnent efficacement et sont conformes aux politiques et aux méthodes. La fonction de vérification interne peut aussi contribuer à l'élaboration des mesures de rendement qui permettent de déterminer si les programmes et les services atteignent les objectifs globaux. La fonction devrait relever du comité de vérification du conseil scolaire. Les plans annuels de vérification seraient soumis à l'approbation du comité et ce dernier recevrait tous les rapports.

Comité de vérification

Au moment de procéder à l'examen, le conseil n'avait pas créé de comité de vérification, mais avait clairement reconnu le besoin et les avantages de le faire. Les conseillères et les conseillers scolaires ont examiné en juin 2007 une résolution prévoyant la création d'un sous-comité de vérification composé de trois conseillères ou conseillers scolaires, du surintendant des services opérationnels et d'un membre nommé de la collectivité. Un rapport a été déposé en septembre 2007 auprès du comité permanent des services centraux, présentant les pratiques exemplaires de la province relatives aux comités de vérification. Un rapport daté du 17 octobre 2007 devait être présenté au comité permanent des services centraux, recommandant que le comité de vérification soit créé. Nous avons constaté par la suite que le conseil n'avait pas approuvé la création du comité de vérification.

Bon nombre de conseils scolaires en mettent ou en ont mis un en place. Le comité de vérification accomplit les tâches suivantes au nom du conseil scolaire :

- examiner les états financiers annuels vérifiés;
- examiner et comprendre les complexités comptables inhérentes à leur préparation;
- comprendre de façon plus détaillée et reconnaître l'importance du maintien d'un système valable de contrôle interne dans les secteurs pertinents des activités du conseil scolaire;
- examiner la nomination annuelle du vérificateur externe, le plan de vérification annuel, la lettre de recommandation et d'autres questions relatives à la vérification annuelle des états financiers;
- examiner le rapport trimestriel du trésorier;
- gérer toute autre question relative au conseil scolaire.

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

Il faudrait envisager sérieusement la création d'un comité de vérification. De plus, le conseil scolaire devrait songer à ajouter au comité de vérification des membres externes qui pourraient agir à titre de conseillers. Les conseillers n'auraient pas droit de vote, puisque la législation actuelle ne reconnaît que les conseillères et les conseillers scolaires comme membres votants des comités permanents des conseils scolaires. Sur le plan de l'expérience professionnelle, les membres externes pourraient être des comptables, des avocats ou d'autres professionnels, en fonction des besoins et du mandat du comité.

Recommandations :

- La direction devrait envisager l'amélioration des rapports financiers intermédiaires en comparant les dépenses cumulatives à ce jour réelles et prévues, en fonction de moyennes historiques, de l'expérience des années précédentes ou du nombre d'employés et de paies traitées à ce jour. De plus, le conseil devrait mettre à jour la structure et (ou) la présentation de son rapport provisoire pour qu'elle soit davantage conforme à la structure et (ou) à la

présentation du budget. Cette mise à jour aidera le lecteur à mieux comprendre la relation entre l'état financier provisoire et le budget.

- La direction et le conseil scolaire devraient envisager d'établir une fonction officielle de vérification interne. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et les coûts annuels estimatifs de chacune d'elles. L'évaluation proactive des besoins et des coûts par la direction constituerait une première étape utile.
- La direction et le conseil scolaire devraient créer un comité de vérification. Celui-ci serait composé d'au moins deux membres externes qui agiraient à titre de conseillers et favoriseraient la responsabilisation du comité.

4.4 Gestion de la trésorerie

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

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

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

Gestion de l'encaisse et des placements

Pratiques exemplaires liées à la gestion de la trésorerie	Preuve de l'adoption?
Un processus de gestion de l'encaisse efficace est en place pour maximiser les revenus d'intérêts au moyen de placements à court terme lorsque cela s'avère approprié.	Oui
Les activités de gestion de l'encaisse sont concentrées dans une seule institution financière.	Oui
Le personnel et la direction examinent périodiquement la politique de placement et les rapports sur le rendement des placements du conseil.	Oui

Pratiques exemplaires liées à la gestion de la trésorerie	Preuve de l'adoption?
Le personnel et la direction comparent périodiquement les conditions bancaires consenties au conseil avec celles des conseils scolaires semblables.	Oui
La direction surveille les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des placements et possède un plan d'atténuation des risques connexes.	Oui

Gestion de l'encaisse et des placements

Le personnel des finances a démontré qu'il existe des processus adéquats relativement à la fonction de gestion de l'encaisse afin de réduire au minimum les liquidités oisives. Les processus que suit le personnel des finances comprennent la coordination et le suivi des dépôts quotidiens, le rapprochement de la position de trésorerie par rapport aux prévisions, la gestion de tout solde excédentaire ou déficitaire temporaire grâce à des placements et à des emprunts à court terme, ainsi que les rapprochements bancaires mensuels. Ces procédures permettent de prévenir les risques associés à la gestion de la trésorerie. L'Équipe d'examen opérationnel a noté qu'il n'y avait présentement aucun document portant sur les processus et les méthodes de la fonction de gestion de l'encaisse. Étant donné la possibilité d'absence et de roulement des employés, le personnel des finances devrait documenter ces processus.

Le conseil a regroupé ses activités de gestion de l'encaisse dans une seule institution financière avec laquelle il fait affaire depuis 1969. La direction reçoit régulièrement des propositions d'autres institutions financières relativement aux services bancaires, mais elle a, jusqu'à présent, décidé de ne pas changer de fournisseur. La direction compare les conditions bancaires consenties au conseil avec celles de ses pairs par l'entremise du réseau de l'OASBO.

Le conseil devrait envisager la publication d'un appel d'offres officiel concernant les services bancaires au moins une fois tous les cinq ans. Cela permettra au conseil de s'assurer qu'il reçoit les services adéquats aux meilleures conditions possibles. Le personnel des finances devrait continuer de mettre en parallèle les services qu'il reçoit actuellement de ses banquiers avec ceux que reçoivent d'autres conseils scolaires afin de s'assurer que les conditions que lui consent la banque actuelle sont toujours concurrentielles. Selon ce que nous avons appris des autres conseils, un taux d'intérêt concurrentiel sur les dépôts serait égal au taux préférentiel moins 1,5 % ou mieux.

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

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

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

Politiques de soutien aux revenus non tirés de subventions

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

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

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

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

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

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

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

Politiques de soutien aux revenus non tirés de subventions

Le conseil a établi des politiques concernant les droits de permis, la perception des droits et l'application du barème tarifaire en vertu de la politique sur l'utilisation communautaire des installations scolaires. Il existe aussi des procédures administratives détaillées pour soutenir l'utilisation communautaire des installations du conseil, notamment la description des critères d'admissibilité, les activités approuvées ainsi que les rôles et les responsabilités des commanditaires issus de la collectivité et des directeurs et des directrices d'école.

Depuis trois ans, le Programme d'utilisation communautaire des installations scolaires s'avère être une réussite. Cette année, soit en 2007-2008 (quatrième année du programme), sera la première au cours de laquelle les clients pourront payer, à l'avance, les taux escomptés. Par le passé, les ententes en vertu du Programme d'utilisation communautaire des installations scolaires étaient signées bien après le début de l'année scolaire, ce qui rendait le processus d'escompte nécessaire. Les fonds générés par ce programme qui n'ont pas été dépensés au cours des trois dernières années ont servi à améliorer les terrains de sport, offrant ainsi un meilleur accès à la collectivité.

Les efforts déployés pour accroître le nombre d'ententes d'utilisation conjointe avec des partenaires municipaux se sont avérés un succès, puisqu'ils ont permis un meilleur accès, à un prix abordable, aux installations scolaires intérieures et extérieures à des taux réduits en dehors des heures normales d'ouverture des écoles. En vertu de ces ententes, les écoles peuvent faire une meilleure utilisation des installations municipales, à tarif réduit. Cela favorise la santé et le bien-être des élèves et contribue à leur réussite.

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

Le programme d'éducation permanente du conseil scolaire se sert d'un système d'information électronique pour les inscriptions, l'effectif et les paiements. Pour les locations, le conseil utilise un logiciel de gestion des baux (Class Software) qui comporte des fonctions de comptabilité, une base de données comprenant l'ensemble des installations du conseil offertes en location et la possibilité d'imprimer des contrats uniformisés pour les clients. Un module supplémentaire, qui a récemment été acheté, permettra au personnel des écoles de visualiser un résumé des permis délivrés pour leur emplacement.

Le conseil utilise les services d'une agence de recouvrement indépendante. La perception des revenus n'a jamais, par le passé, présenté de problème important pour le conseil.

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. Le bénéficiaire d'une subvention doit préparer et soumettre aux finances un plan de dépenses dont la somme équivaut à celle de la subvention reçue. Le personnel des finances effectue le suivi des obligations de rendre des comptes associées à la majorité des subventions, s'assurant ainsi que les fonds sont utilisés aux fins prévues et que les rapports financiers sont produits à temps.

4.6 Approvisionnement

L'examen des processus d'approvisionnement vise à :

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

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

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

Politiques et méthodes d'approvisionnement

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

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

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

Niveaux hiérarchiques de l'approvisionnement

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

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

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

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

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

Utilisation des transferts électroniques de fonds pour accroître l'efficacité

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

Politiques et méthodes d'approvisionnement

Le conseil scolaire a adopté une politique générale d'approvisionnement qui fournit des lignes directrices se rapportant à la préparation des appels d'offres et des demandes de propositions (DDP), à la publication de ceux-ci, au processus d'approbation des offres et autres circonstances particulières. La politique générale d'approvisionnement est soutenue par des méthodes administratives détaillées qui se rapportent à des sujets tels que les demandes de chèque, les remboursements de dépenses, la petite caisse, les cartes d'achat, les comptes provisoires, les pouvoirs de signature, les collectes de fonds, etc. Cette politique a fait l'objet d'une révision pour la dernière fois en 2003 et les méthodes administratives détaillées, en 2007. Toutes les politiques relatives à l'approvisionnement sont affichées sur le site Web du conseil scolaire.

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

Le conseil scolaire participe, afin de s'approvisionner en fournitures générales et en papier, à un consortium régional d'achat, soit la Georgian Bay Area Public Purchasing Cooperative, qui comprend 26 membres venant des secteurs municipal, universitaire, scolaire et hospitalier. La participation à ces consortiums a contribué à l'efficacité administrative et a permis de réaliser des économies.

Le conseil scolaire retient les services d'un conseiller indépendant qui l'aide à acheter du gaz naturel. Il ne fait pas partie d'un consortium d'achat d'électricité.

Niveaux hiérarchiques de l'approvisionnement

Les conseillères et les conseillers scolaires ont adopté des procédures administratives révisées, qui sont entrées en vigueur en septembre 2007, en matière de remboursement des dépenses payées à l'aide d'une carte d'achat, des frais de déplacement et de représentation du personnel et des dépenses de publicité. Les procédures administratives révisées ont ensuite été affichées sur le site Web du conseil scolaire.

La politique du conseil précise que l'objectif principal au moment de l'achat de biens est de maximiser la valeur des fonds publics par le biais d'un processus qui fait en sorte que tous les fournisseurs qualifiés soient traités de manière équitable. La sélection des fournisseurs se fait en prenant en compte un certain nombre de facteurs, dont le prix, la qualité et la fiabilité.

La procédure d'achat décrit une série de seuils et de mesures devant être prises pour chacun de ceux-ci. Par exemple :

- 0 \$ à 5 000 \$ – achat discrétionnaire;
- 5 001 \$ à 25 000 \$ – au moins trois propositions de prix doivent être obtenues par téléphone, le choix revenant à l'acheteur, à l'école ou au service local d'achat;
- 25 000 \$ à 50 000 \$ – au minimum trois propositions de prix doivent être obtenues par écrit, le choix revenant à l'acheteur;
- plus de 50 000 \$ – l'achat doit faire l'objet d'un appel d'offres ou d'une demande de propositions officiel, la responsabilité revenant au directeur des achats.

Tout appel d'offres ou demande de propositions d'une valeur de plus de 100 000 \$ doit être publié en ligne. La publication de tout appel d'offres ou de toute demande de propositions relatif à un achat en deçà de ce montant est à la discrétion du directeur des achats.

Si le nombre minimal de devis ne peut être atteint, le directeur des achats ou le surintendant des opérations doit donner son autorisation avant que le conseil scolaire puisse prendre un engagement. Tous les devis écrits doivent être conservés dans les dossiers.

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

Le conseil scolaire a recours aux cartes d'achat, qui sont distribuées aux employés autorisés en vue de faciliter le processus d'approvisionnement. Les cartes d'achat

peuvent être émises à la demande d'un surintendant ou d'un directeur ou d'une directrice d'école et sont autorisées par le directeur des services opérationnels. Chaque carte comporte ses propres paramètres qui limitent les achats en fonction de la valeur (de chaque achat et du total mensuel des achats), par type de biens et de services et par fournisseur. Les employés doivent remettre aux services opérationnels les relevés de carte de crédit signés accompagnés des factures ou des reçus originaux qui ont été approuvés par les examinateurs autorisés, en indiquant les postes budgétaires visés. Ces données sont entrées dans le système financier pour l'établissement de rapports.

Technologie du système d'approvisionnement

Le conseil utilise le module d'approvisionnement intégré au logiciel J. D. Edwards afin de saisir et de traiter les commandes. Ce système permet au personnel des finances d'effectuer un triple rapprochement automatisé de l'autorisation de paiement à des fins de surveillance et d'établissement de rapports. Il permet aussi au conseil scolaire de mettre en œuvre un processus de comptabilité d'engagement au moment de l'émission de la demande d'achat ou du bon de commande.

Le conseil n'a pas mis en œuvre d'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. Il devrait effectuer périodiquement une analyse de rentabilité en vue de mettre en place une interface électronique avec les fournisseurs pour accroître l'efficacité de l'approvisionnement.

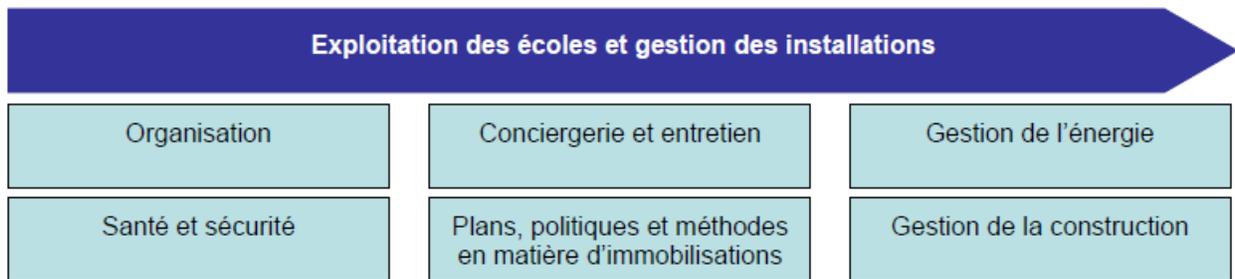
Utilisation des transferts électroniques de fonds pour accroître l'efficacité

Au moment de procéder à l'examen, le conseil scolaire envisageait la mise en œuvre du transfert électronique de fonds (TEF) pour traiter les paiements aux fournisseurs. La direction croit que la mise en œuvre complète des TEF améliorera l'efficacité des comptes fournisseurs et des secteurs connexes, tels que les services de courrier. Elle a inscrit cette mesure dans la liste des objectifs du Service pour l'année 2007-2008. Un autre avantage des TEF est la réduction des risques que les paiements soient altérés avant la compensation bancaire.

Recommandation :

- Le conseil scolaire a déterminé que les transferts électroniques de fonds (TEF) sont une priorité à être mise en place au Service des finances. La direction devrait donner suite à son plan.

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 enseignants et aux membres du personnel, elle permet d'aider le conseil à atteindre un niveau de propreté et d'entretien qui répond aux attentes de la communauté scolaire.

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

5.1 Organisation

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

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

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

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

Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

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

Structure organisationnelle et responsabilisation

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

Surveillance et communication des politiques

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

Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

La mission du Service de gestion des installations est de soutenir le conseil scolaire en vue d'offrir un environnement sûr et propice à l'apprentissage et au travail pour l'ensemble des élèves, des employés et de la collectivité en général. Le Service de

gestion des installations s'efforce d'offrir des services adaptés de planification, de construction, d'entretien, de conciergerie et de protection de l'environnement afin d'appuyer le fonctionnement des écoles, grâce à une gestion efficace et efficiente des ressources disponibles.

Les objectifs généraux du Service de gestion des installations semblent être clairs et ce service tient à jour un document de planification (sur les objectifs systémiques et les plans d'action pour les années 2005 à 2008) qui énonce les stratégies et les indicateurs de réussite. Cependant, ces stratégies et indicateurs ne semblent pas être suffisamment précis pour que l'administration principale puisse établir clairement les principales responsabilités, des mesures de rendement et des échéanciers détaillés pour faciliter la préparation d'un rapport annuel sur les progrès accomplis relativement au plan. La direction devrait envisager d'améliorer le document actuel de planification en définissant les mesures de rendement de chaque tâche, en réduisant le nombre de personnes identifiées comme étant les « responsables principaux » et en établissant des échéances précises pour les activités de suivi et la production des rapports.

Structure organisationnelle et responsabilisation

Le Service de gestion des installations a entrepris un examen des fonctions reliées aux postes et une harmonisation de l'organisation. Présentement, les directeurs des services de conciergerie et de l'utilisation communautaire, des services de construction et d'entretien et des services de gestion immobilière et de planification relèvent du surintendant de la gestion des installations. Les rôles et les responsabilités sont clairement définis et communiqués. Cela permet aux mécanismes de responsabilisation de favoriser l'exécution efficace et efficiente des fonctions d'entretien et d'exploitation.

Le personnel clé de la gestion des installations possède les titres professionnels ou l'expérience connexe voulus. Certains exemples comprennent : urbaniste professionnel accrédité, ingénieur, technologue en architecture, en plus d'autres titres professionnels et attestations (en électricité et en plomberie).

Surveillance et communication des politiques

Le Service tient à jour une série de politiques sur l'exploitation des écoles et les installations, notamment sur l'examen des installations destinées aux élèves, la construction de nouvelles écoles, l'environnement et l'utilisation communautaire des installations. Ces politiques sont appuyées par des méthodes administratives détaillées. Ces politiques et méthodes ont été affichées sur le site Web du conseil scolaire et sont révisées de façon périodique par la direction. La direction s'assure que toutes les révisions ou modifications apportées aux politiques et méthodes existantes sont communiquées au personnel.

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

Recommandation :

- La direction devrait envisager d'améliorer le document de planification de la gestion des installations en déterminant les mesures de rendement de chaque tâche, en réduisant le nombre d'intervenants identifiés comme étant les « responsables principaux » et en fixant des échéances précises en matière de surveillance et de production de rapports.

5.2 Conciergerie et entretien

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

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

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

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

Pratiques exemplaires liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire a établi des normes d'entretien et de nettoyage pour les écoles et présente un rapport annuel sur les résultats.	Oui

Pratiques exemplaires liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Le modèle d'affectation de la direction en matière de conciergerie et d'entretien permet l'utilisation optimale du personnel.	Oui

Élaboration d'un plan d'entretien annuel et pluriannuel

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

Formation qui favorise le perfectionnement des compétences et la sécurité

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

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

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

Gestion de projet, surveillance et systèmes de soutien

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

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

Le Service de gestion des installations a adopté des normes d'entretien et de nettoyage pour l'ensemble des écoles. Les procédures officielles de conciergerie sont décrites en détail dans le guide s'y rapportant. Des inspections annuelles sont faites par rotation dans chaque école afin de vérifier la qualité du travail et le respect des procédures. Les résultats sont consignés sous forme de résumé et communiqués à la direction. Les services de nettoyage sont assurés par des employés du conseil scolaire.

Le conseil refait périodiquement l'analyse des coûts et des avantages liés aux services d'entretien internes en les comparant à ceux des services externes.

Le modèle d'affectation du conseil scolaire en matière de conciergerie semble permettre l'utilisation optimale des ressources. Les notes élevées indiquées dans l'exemple de rapport sommaire sur la qualité des travaux de conciergerie qui a été fourni en font foi. Une formule détaillée de dotation en personnel pour les travaux de conciergerie tient compte d'un certain nombre de facteurs, dont la superficie, l'âge et le nombre d'étages de l'école, l'utilisation du matériel portable et l'utilisation des « postes fractionnés ». Les superviseurs d'établissement effectuent des vérifications officielles et rencontrent souvent le personnel de conciergerie afin de faciliter la communication entre la direction de l'école et ces employés.

Élaboration d'un plan d'entretien annuel et pluriannuel

La direction tient à jour une liste des projets d'entretien afin de prioriser les activités d'entretien préventif, essentiel et reporté, conformément aux normes du conseil scolaire. À l'heure actuelle, le conseil n'effectue aucune planification dans un cadre pluriannuel.

La direction utilise la base de données ReCAPP comme source principale de définition des grandes priorités en matière d'entretien et de réfection. Grâce au financement « Lieux propices à l'apprentissage » du ministère, le conseil peut exécuter des travaux essentiels de réfection dans ses écoles. La liste des projets proposés de réfection annuelle et de ceux admissibles au financement « Lieux propices à l'apprentissage » est examinée par les conseillères et les conseillers scolaires qui émettent des commentaires à la suite de rencontres individuelles. Ces mesures font en sorte que les écoles soient maintenues dans le meilleur état possible pour favoriser l'amélioration de l'apprentissage des élèves et la productivité des employés.

L'élaboration d'un plan pluriannuel d'entretien et de réfection, de trois à cinq ans environ, permettrait de mieux comprendre les besoins du système (essentiels et préventifs) sur une longue période. L'évaluation annuelle pourrait être approfondie pour fournir une perspective pluriannuelle des besoins prévus et urgents en matière

d'entretien et de réfection. Ce plan pourrait aussi être appuyé par les sources de financement disponibles, dont les subventions annuelles pour le fonctionnement et la réfection ainsi que l'allocation « Lieux propices à l'apprentissage ». Cela permettrait aussi 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 dispose de plans de formation officiels destinés au personnel d'entretien et de conciergerie pour assurer le perfectionnement continu des compétences et aborder les nouvelles questions de réglementation. Par exemple, le conseil a récemment mis en place un plan d'excellence pour les employés du Service de la gestion des installations. Il tient aussi à jour un guide de procédures de conciergerie et des plans personnalisés de perfectionnement pour les employés affectés à la gestion des installations. Les employés, pour qui cela est pertinent, participent à la formation sur le guide de fonctionnement des immeubles. Ces initiatives contribuent toutes à assurer la compétence des employés de conciergerie et d'entretien au service du conseil scolaire.

Pour accéder au poste de chef d'équipe au sein du Service de gestion des installations, il faut, avant l'embauche, réussir un examen poussé qui porte sur les procédures, le comportement et les connaissances informatiques. De plus, le conseil s'assure que ceux qui occupent ce poste suivent un cours de 14 semaines sur les systèmes des bâtiments et un autre de quatre semaines sur le leadership.

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

La direction a mis en place un système de gestion des stocks pour faire le suivi et contrôler le matériel de nettoyage et d'entretien principal. Les méthodes d'approvisionnement et la liste de l'inventaire sont normatives et le suivi est effectué par le comité de conciergerie. Comme l'indique la section consacrée à l'approvisionnement de ce rapport, le conseil scolaire participe à des consortiums d'achat pour les fournitures de conciergerie, ce qui réduit les coûts au minimum et favorise l'efficacité énergétique et opérationnelle.

Gestion de projet et systèmes de soutien

La direction utilise un système de gestion des installations en ligne (Megamation) afin d'améliorer la fonction de gestion des installations. Entre autres caractéristiques, la plateforme permet au conseil de préparer, de suivre et d'enregistrer automatiquement les bons de travail pour les installations, d'envoyer des avertissements relativement aux exigences d'entretien et d'inspection, de faire le suivi des biens et de compiler les données historiques à des fins de planification budgétaire. La direction utilise le système ReCAPP pour effectuer le suivi des exigences d'entretien reporté des

installations et reconnaît le besoin d'améliorer constamment l'intégrité des données contenues dans ce système.

Le Service reçoit régulièrement des rapports sur l'état des installations et le personnel assure le suivi de diverses statistiques sur ces dernières et les bons de travail d'entretien. Un exemple de ce suivi est le rapport sur les bons de travail d'entretien, qui fait état de l'ensemble des bons de travail émis et de ceux de chaque employé. Le conseil devrait envisager de dresser une liste plus exhaustive des mesures de suivi afin qu'elle comprenne les coûts des matériaux et de la main-d'œuvre pour chaque installation en plus des bons de travail ouverts par employé. Une fois que les données quantifiables fournies par le système de gestion des installations auront été, au fil du temps, suivies de manière constante et régulière, le conseil pourra fixer des objectifs mesurables et concevoir des plans d'amélioration.

Recommandation :

- La direction devrait envisager de préparer un plan pluriannuel d'entretien et de réfection, de trois à cinq ans environ, qui comprendrait le financement disponible. Cela permettrait de prévoir clairement les besoins essentiels du conseil scolaire au cours des années à venir.

5.3 Gestion de l'énergie

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

- déterminer si la planification et la communication en place permettent d'appuyer la réduction de la consommation d'énergie;
- déterminer si le conseil scolaire dispose d'une structure et de processus qui permettent d'acheter l'énergie au coût le plus bas;
- évaluer les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

Plan de gestion de l'énergie

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

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

Pratiques exemplaires liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
La direction présente officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.	Non
Un système complet est mis en place pour budgétiser les dépenses, faire le suivi de la consommation et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies.	Non
La facturation des services publics pour toutes les installations du conseil est consolidée.	Non
Technologie centralisée qui automatise, dans la mesure du possible, la régulation et la conservation de l'énergie (p. ex., commande de l'éclairage, alimentation des ordinateurs de bureau).	Oui

Plan de gestion de l'énergie

Le conseil scolaire rédige présentement un plan d'action pour la gestion de l'énergie. Il a adopté une série de lignes directrices en matière de gestion de l'énergie qui ont été élaborées pour l'Initiative des Innovateurs énergétiques et Mesures volontaires et Registre Inc. du Défi-climat canadien en 2002. Cependant, au moment de l'examen, le conseil n'avait pas préparé de plan pluriannuel exhaustif sur la gestion de l'énergie.

Or, le conseil a entrepris plusieurs initiatives qui méritent d'être soulignées afin de promouvoir la conservation de l'énergie :

- Le programme environnemental incitatif, élaboré par la gestion des installations, incite les écoles à coordonner les mesures de conservation de l'énergie, à réduire les déchets et à aménager des cours d'école plus vertes. Les écoles participent à ce programme annuel par l'entremise de leurs « équipes vertes ». Chaque équipe définit ses objectifs annuels et les résultats sont évalués au printemps. Les incitatifs financiers, soit des montants de 100 \$, 200 \$, 300 \$ et 500 \$, sont accordés aux écoles selon les résultats.

- Le programme des écoles durables a été créé en collaboration avec l'Office de protection de la nature de Toronto et de la région. Présentement, 11 écoles du conseil scolaire, parmi les plus récentes, participent à ce programme. Le conseil surveille, via un site Web, la consommation d'énergie de ces 11 écoles et compare l'utilisation des services publics avec celle de plus de 100 autres écoles situées en Ontario et dans l'ensemble du pays.
- Le programme EcoSchools, par le biais duquel le conseil a préparé un guide sur la conservation de l'énergie pour le programme de 5e année. Le conseil a offert une séance de formation en cours d'emploi sur ce programme à l'ensemble des enseignants.

Le conseil scolaire participe activement à plusieurs initiatives. Il serait utile de consigner les divers éléments liés aux efforts de conservation de l'énergie et d'autres ressources, y compris les initiatives connexes d'apprentissage pour les élèves, dans un plan stratégique complet de conservation de l'énergie. Ce plan d'ensemble montrerait clairement à tous les intervenants les efforts et l'engagement du conseil scolaire en ce qui a trait à cette importante question. Le plan pourrait comporter des stratégies précises, des mesures connexes, des échéanciers et des résultats mesurables et servir de base à la préparation du rapport annuel. Ce plan serait aussi directement relié aux orientations stratégiques actuelles du conseil scolaire.

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

La direction recueille des données annuelles sur le volume, la consommation et les dépenses d'énergie relativement aux services publics et procède à une analyse des dépenses réelles par rapport à celles prévues pour chaque catégorie d'énergie. Le conseil se sert d'un logiciel de gestion des données énergétiques qui permet à la direction de déceler les erreurs de facturation des services publics et les problèmes du système et de recouvrer les sommes facturées en trop grâce au moteur de vérification des factures du logiciel. Ce dernier peut être raccordé au système de comptabilité et, ce qui est plus important encore, il permet à la direction de surveiller la consommation. Le conseil procède présentement au remplacement de son système de gestion des données énergétiques par un nouveau système qui, selon lui, répondra mieux à ses besoins.

Recommandations :

- Le conseil devrait s'empresse de terminer l'élaboration de son plan pluriannuel de gestion de l'énergie. Le plan devrait établir des objectifs mesurables et quantifiables par installation se rapportant à la consommation minimale d'énergie et aux économies afin de permettre la production de rapport. Il devrait aussi

présenter les investissements en gestion de l'énergie ainsi que les sources de financement.

- La direction devrait accroître sa capacité de produire des rapports sur la consommation d'énergie afin de pouvoir faire un suivi auprès de chaque école. Le conseil pourrait aussi voir comment il serait possible de regrouper toutes les factures des services publics pour l'ensemble de ses installations. La préparation de rapports plus complets permettrait au conseil scolaire de budgétiser les dépenses énergétiques de façon plus détaillée, de suivre la consommation et de déceler les endroits où il serait possible d'épargner davantage.

5.4 Santé et sécurité

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

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

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

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

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

Pratiques exemplaires liées à la santé et à la sécurité	Preuve de l'adoption?
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

Le conseil scolaire s'est doté d'un manuel officiel et exhaustif sur la santé et la sécurité qui est appuyé par des méthodes détaillées portant sur l'ensemble des points pertinents en la matière. Il élabore toutes ces politiques et méthodes en tenant compte des commentaires du comité de santé et sécurité. Le conseil a démontré que les politiques de santé et de sécurité ont fait l'objet d'une révision et qu'elles sont à jour.

Le conseil a établi une politique relative aux codes de sécurité qui comprend des codes d'alerte pour différentes situations et divers niveaux de danger. Cette politique est gérée en collaboration avec le conseil coïncident et les services de police et d'incendie en assurent la supervision. L'ensemble des incidents de sécurité font l'objet d'un suivi régulier et sont signalés au surintendant de la gestion des installations.

Le conseil scolaire fait participer les collectivités à la surveillance des écoles dans le cadre d'un programme de surveillance de quartier. De plus, il a créé une ligne d'urgence communautaire accessible 24 heures sur 24 pour signaler les incidents tels que le vandalisme.

5.5 Plans, politiques et méthodes en matière d'immobilisations

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

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

- relever les mécanismes de contrôle et de transparence appropriés dans le processus de planification actuel;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus;

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

Élaboration de plans d'immobilisations annuels et pluriannuels

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

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

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

Élaboration de plans d'immobilisations annuels et pluriannuels

Au moment de l'examen, le Service de gestion des installations préparait un plan d'immobilisations décennal. Le conseil scolaire avait préalablement élaboré des plans continus d'immobilisations sur 15 ans et avait un processus documenté de planification stratégique en la matière. Le processus de planification des immobilisations du conseil scolaire comprend les étapes de collecte de données et de consultation de la collectivité. Il a été conçu afin d'aider le conseil à élaborer la stratégie d'installations destinées aux élèves des dix prochaines années, qui comprend notamment les fermetures et les fusions d'écoles.

En se référant aux nombreuses données locales et en travaillant dans le cadre des politiques du ministère et du conseil scolaire, le Service de gestion des installations a préparé le plan d'immobilisations en tenant compte de nombreux facteurs, dont l'évolution des présences, les nouvelles écoles et celles de remplacement, les ajouts, les rénovations, le renouvellement des programmes, les besoins urgents de réfection des installations, les places de garderie, les exigences de réduction de l'effectif des classes du primaire et les questions d'accessibilité. Les consultations de la collectivité font partie intégrante du processus de planification des immobilisations. Un calendrier des assemblées publiques a été communiqué au grand public, par voie d'annonces dans les journaux locaux et de communiqués de presse, ainsi que par l'intermédiaire des écoles et du site Web du conseil scolaire. À la suite des présentations faites lors des assemblées publiques, le personnel du conseil scolaire a examiné et analysé les commentaires du public et préparé des rapports provisoires devant être soumis à l'approbation des conseillères et des conseillers scolaires.

Le conseil scolaire procède présentement à l'examen des exigences liées au financement de son plan d'immobilisations. Au moment de l'examen, le conseil préparait, mais n'avait toujours pas soumis au ministère, les analyses de rentabilité portant sur les projets d'écoles dans les quartiers à forte croissance et les écoles dont les coûts de réparation sont prohibitifs, comme le requiert le processus de financement accordé en fonction de l'approbation du ministère. Le conseil scolaire a l'intention de soumettre des analyses de rentabilité vers la fin de l'année en vue de proposer que certaines écoles reçoivent du financement en vertu du volet Coûts de réparation prohibitifs et du programme des écoles des quartiers à forte croissance approuvé par le conseil.

Il semble que la direction n'ait évalué qu'en partie les répercussions de ses plans d'immobilisations au chapitre du financement. Il n'a pas exactement déterminé les fonds dont il dispose pour assurer le service de la dette actuelle ou future, ni les fonds excédentaires qui pourraient être destinés à de nouveaux besoins en matière d'immobilisations. Il est essentiel que la direction procède à cette analyse et celle-ci a indiqué qu'elle a l'intention de traiter l'étude du financement des immobilisations en priorité.

Le ministère a créé un modèle pour le financement des immobilisations qui aide les conseils scolaires à prévoir le financement de tout coût associé au service d'une dette existante jusqu'à l'échéance de celle-ci, ou le financement qui pourrait être accordé pour les projets en cours. Ce modèle facilite également les prévisions concernant le financement qui pourrait être pris en compte relativement à tout nouveau projet d'immobilisations. Le personnel principal des finances prévoyait compléter ce modèle afin qu'il soit à la base des discussions entreprises avec les employés du ministère.

Les cadres supérieurs du Service des finances et de celui de la gestion des installations travaillent en étroite collaboration avec le ministère afin d'analyser et d'évaluer le financement présentement accordé et celui qui est prévu à l'appui des programmes d'immobilisations du conseil scolaire en cours et de ceux envers lesquels il s'est engagé.

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

La surveillance et la planification de la capacité des écoles se font dans le cadre du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS). Le conseil a attribué à une personne la tâche de faire des visites ou des vérifications périodiques des installations afin de maintenir les données du système à jour. En 2002, le ministère a établi un « indice de l'état des installations » (IEI) comme moyen de mesurer l'état des installations d'un conseil scolaire. Le ministère utilise cet IEI dans le cadre de son évaluation visant à déterminer si une école est dans un état qui rendrait ses coûts de réparation prohibitifs. Depuis 2002, le conseil scolaire a procédé à des inspections périodiques en vue de tenir la base de données de l'IEI à jour. Comme nous l'avons souligné, la direction envisage de soumettre des analyses de rentabilité au ministère vers la fin de l'année pour proposer qu'un certain nombre d'écoles reçoivent du financement en vertu du volet Coûts de réparation prohibitifs.

La direction envisage de faire, de temps à autre, un suivi et une réévaluation de ses exigences en matière d'installations compte tenu de l'évolution de ses besoins au chapitre des immobilisations découlant des changements survenant sur le plan des prévisions de l'effectif et d'autres variations démographiques. À cette fin, le conseil prévoit d'embaucher un consultant externe en planification afin de l'aider à valider les prévisions de l'effectif et à définir des stratégies à long terme concernant les installations. En juin 2007, le conseil a approuvé une politique d'examen des installations destinées aux élèves afin de répondre à ses besoins en matière de planification des installations et des immobilisations.

Dans le cadre de l'analyse, la direction évaluera aussi les besoins de réfection des installations. Le conseil utilise actuellement le système ReCAPP comme outil de suivi pour déterminer les besoins importants d'entretien relativement aux projets financés

grâce à la subvention pour la réfection des écoles et (ou) aux fonds « Lieux propices à l'apprentissage ». Cette base de données est mise à jour par la direction à mesure que les projets sont menés à terme.

Recommandation :

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

5.6 Gestion de la construction

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

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

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

Pratiques efficaces en matière de conception et de construction des installations

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

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

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

Mise à jour des fournisseurs de services professionnels agréés

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

Pratiques efficaces en matière de conception et de construction des installations

Le conseil scolaire se sert de concepts normalisés pouvant être réutilisés dans la mesure du possible afin de réduire au minimum les coûts de construction et d'entretien futur. De plus, le conseil tient à jour sa politique et ses méthodes d'approvisionnement concernant la réfection et la construction des écoles. En font foi le processus de fournisseurs attitrés pour les architectes ainsi que ceux d'appel d'offres et de préqualification des entrepreneurs.

Le conseil a mené à terme un certain nombre de grands projets d'immobilisations au cours des dernières années, soit une nouvelle école élémentaire et quatre projets de rénovation importants, et a des projets concernant trois écoles élémentaires qui devraient être entrepris dans un proche avenir. Le conseil s'assure qu'un plan de consultation détaillé est mis en place pour solliciter l'avis des intervenants à l'étape de planification des agrandissements importants ou de la construction de nouvelles écoles.

Cela se fait par l'entremise de comités de conception auxquels participent des parents, des élèves, des conseillères et des conseillers scolaires, des architectes et des employés du conseil scolaire. Le conseil dresse une liste d'architectes et d'entrepreneurs qualifiés à l'aide d'un processus de fournisseurs attitrés. À l'étape de conception, le conseil compare de façon proactive ses coûts de conception et de construction au pied carré avec ceux d'autres conseils scolaires pour s'assurer que les coûts globaux du projet sont raisonnables.

La direction réduit au minimum les dépenses de construction, de rénovation et d'exploitation grâce à des conceptions efficaces, à des superficies au sol standard et à

des pratiques de construction économiques. Cette expertise est assurée grâce à l'embauche d'architectes, d'ingénieurs et de concepteurs externes.

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

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

La direction a mis en place un processus efficace de surveillance et de contrôle des projets de construction et de leurs coûts. Chaque projet d'immobilisations est approuvé par les conseillères et les conseillers scolaires. La direction surveille les ordres de modification, l'état de la construction et l'ensemble des dépenses du projet et en fait rapport mensuellement.

Mise à jour des fournisseurs de services professionnels agréés

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

Annexes

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

Objectifs de l'examen opérationnel

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

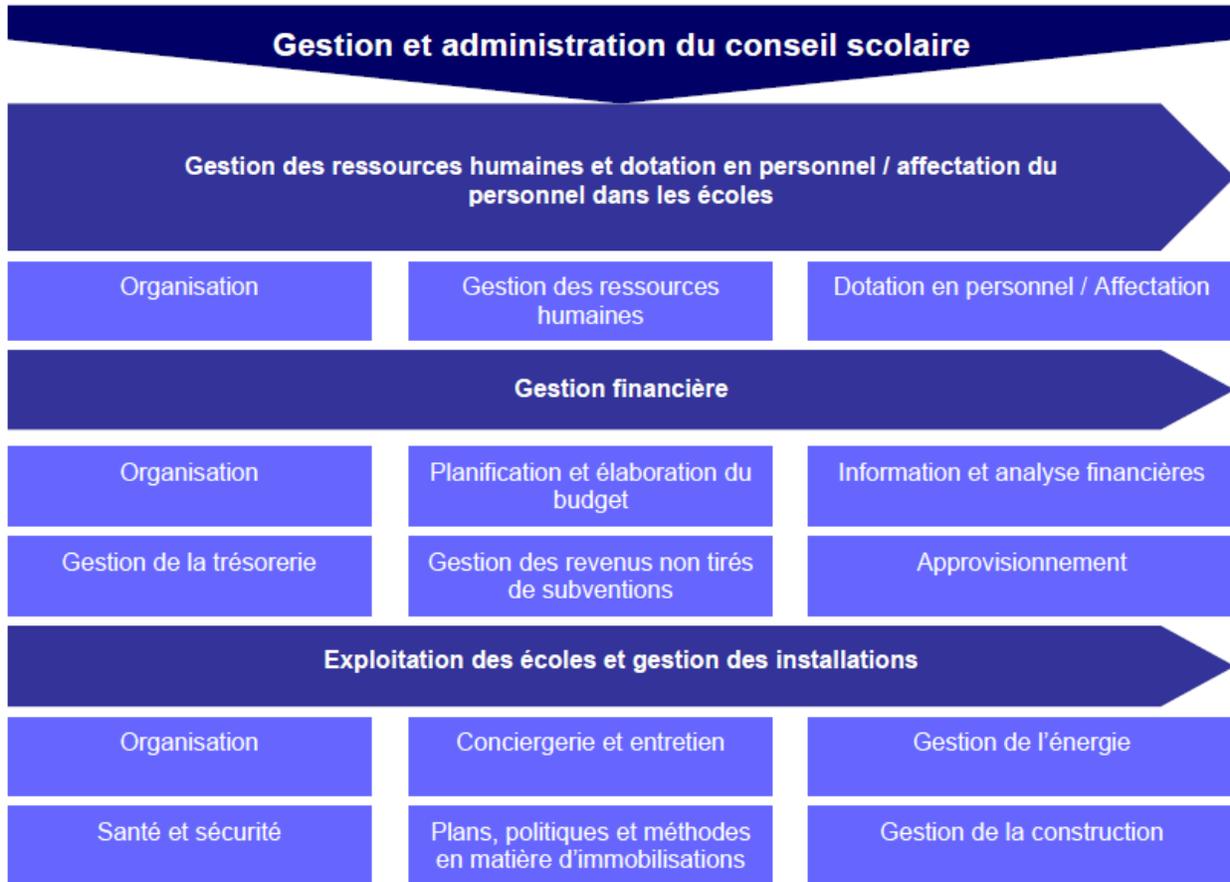
En tenant compte des caractéristiques propres à chaque CSD, les examens opérationnels visent en particulier à :

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

Portée de l'examen opérationnel

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

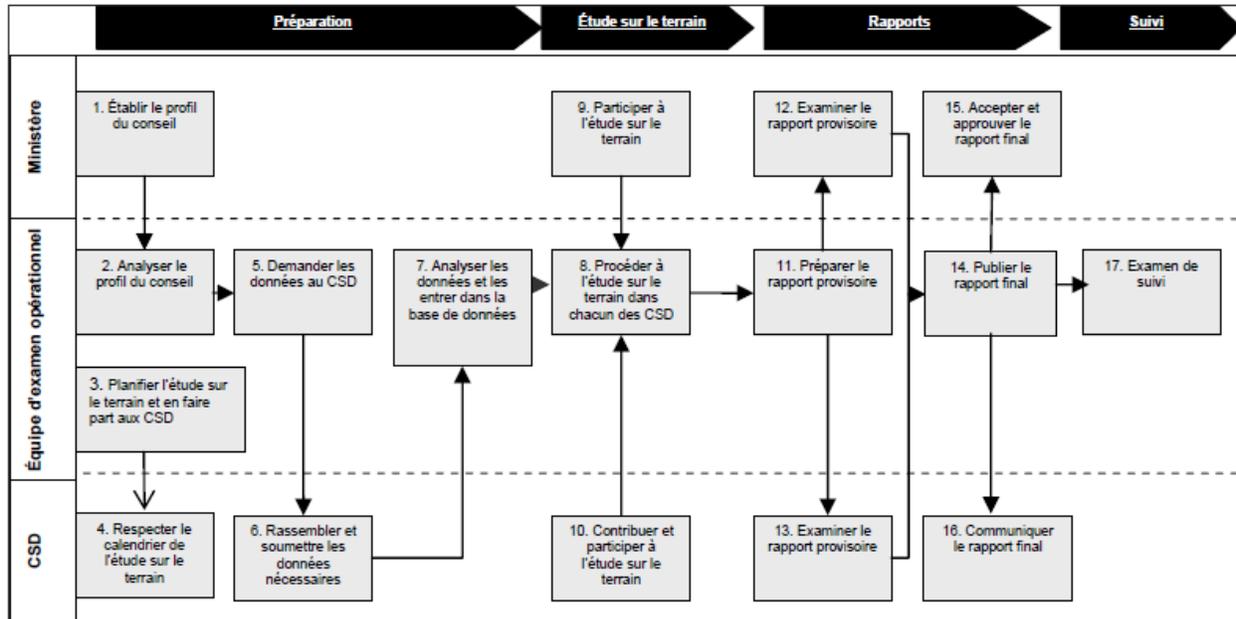
Chaque processus a été examiné en fonction des activités et de l'adoption des pratiques exemplaires du secteur, y compris la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les soutient.



Aperçu de la démarche d'examen opérationnel

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

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



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

Phase : Planification et analyse initiales

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

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

Phase : Examen sur le terrain

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

Phase : Préparer le rapport final

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

Phase : Examiner le rapport du conseil

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

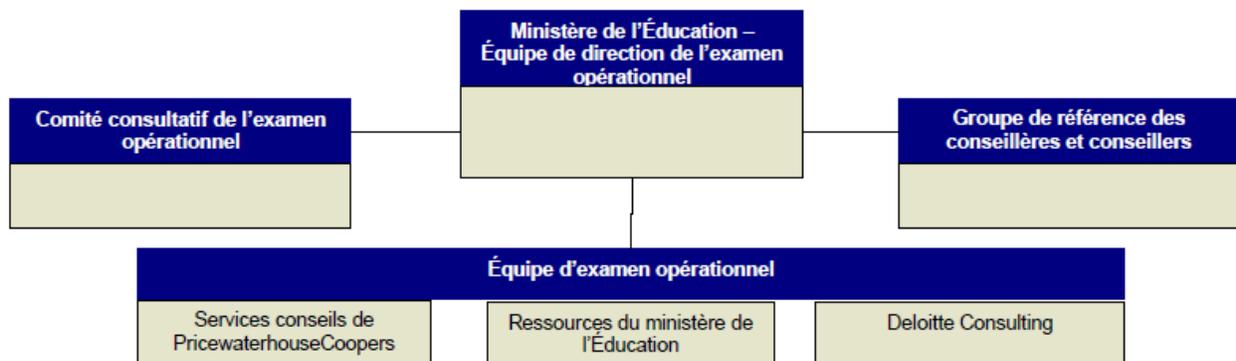
Phase : Rapport final

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

L'Équipe d'examen opérationnel

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

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



Limites de l'examen

Le présent rapport a pour objet de documenter les résultats de l'examen opérationnel du Simcoe County 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

N°	Recommandation
1.	Dans le but d'améliorer le plan du système, le conseil scolaire devrait revoir la totalité des indicateurs de réussite afin de s'assurer que tous ceux qui peuvent être mesurés sont assortis de mesures de rendement spécifiques. Cela améliorera l'évaluation du progrès afin qu'elle soit effectuée de façon plus précise et quantifiable. Le conseil devrait aussi envisager une réduction du nombre de « responsables principaux » (le personnel responsable des domaines précis du plan) afin de s'assurer que les responsabilités peuvent être clairement attribuées à des personnes en particulier.
2.	Le conseil devrait établir un cycle prédéterminé de mise à jour de chaque politique et des méthodes connexes. Chaque cycle devrait tenir compte de la nature de la politique en question et être assigné à un service désigné afin qu'il en fasse le suivi.

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

N°	Recommandation
3.	Nous encourageons la direction à poursuivre la mise en œuvre du système d'évaluation des employés dans l'ensemble du conseil scolaire. La direction devrait envisager l'élaboration d'une politique qui régirait le système d'évaluation afin de compléter les procédures qui seront ultérieurement élaborées. Il serait utile qu'un rapport périodique sur l'état actuel des groupes d'employés soit préparé pour le conseil exécutif et qu'un échéancier de parachèvement soit établi.
4.	Le Service des RH devrait envisager la possibilité de mener des enquêtes périodiques de satisfaction au sein de tous les groupes de personnel dans le but de mieux surveiller leur besoin de perfectionnement. La direction devrait procéder à des entrevues de fin d'emploi confidentielles avec le personnel qui quitte le conseil.

Gestion financière

N°	Recommandation
5.	Le Service devrait penser à élargir la portée de son plan annuel pour y inclure des mesures précises de rendement et des échéanciers et attribuer des responsabilités afin d'améliorer la responsabilisation relative aux résultats. Cela permettrait à l'administration principale d'avoir une vision élargie des défis que doit relever le service et de la façon dont le plan s'harmonise avec les objectifs du conseil scolaire. Ce dernier présenterait chaque année à l'administration principale un rapport comparant ses réalisations avec ce qui était prévu dans le plan.
6.	La direction devrait envisager l'amélioration des rapports financiers provisoires en comparant les dépenses cumulatives à ce jour réelles avec celles prévues, selon une moyenne historique, les années précédentes ou le nombre d'employés et de paies versées à ce jour. De plus, le conseil devrait mettre à jour la structure et (ou) la présentation de son rapport provisoire pour qu'elle soit davantage conforme à la structure et (ou) à la présentation du

N°	Recommandation
	budget. Une telle mise à jour aidera le lecteur à mieux comprendre la relation entre l'état financier provisoire et le budget.
7.	La direction et le conseil scolaire devraient envisager l'établissement d'une fonction officielle de vérification interne. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et les coûts annuels estimatifs de chacune d'elles. L'évaluation proactive des besoins et des coûts par la direction constituerait une première étape utile.
8.	La direction et le conseil scolaire devraient créer un comité de vérification. Celui-ci serait composé d'au moins deux membres externes qui agiraient à titre de conseillers et favoriseraient la responsabilisation du comité.
9.	Le conseil scolaire a déterminé que les transferts électroniques de fonds (TEF) sont une priorité à être mise en place au Service des finances. La direction devrait donner suite à son plan.

Exploitation des écoles et gestion des installations

N°	Recommandation
10.	La direction devrait envisager d'améliorer les documents qui traitent de la planification de la gestion des installations en identifiant les mesures de rendement liées à chaque tâche, en réduisant le nombre d'intervenants identifiés comme étant les « responsables principaux » et en déterminant des échéances précises pour procéder au suivi et à la production des rapports.
11.	La direction devrait envisager de préparer un plan pluriannuel d'entretien et de réfection, de trois à cinq ans environ, qui comprendrait le financement disponible. Cela permettrait de prévoir clairement les besoins essentiels du conseil scolaire au cours des années à venir.
12.	Le conseil devrait s'empresse de terminer l'élaboration de son plan pluriannuel de gestion de l'énergie. Le plan devrait établir des objectifs mesurables et quantifiables par installation se rapportant à la consommation minimale d'énergie et aux économies afin de permettre la production de rapport. Il devrait aussi présenter les investissements en gestion de l'énergie ainsi que les sources de financement.
13.	La gestion devrait accroître sa capacité de produire des rapports portant sur la consommation d'énergie afin qu'elle soit en mesure de faire le suivi auprès de chaque école. Le conseil pourrait aussi voir comment il serait possible de regrouper toutes les factures des services publics pour l'ensemble de ses installations. La préparation de rapports plus complets permettrait au conseil scolaire de budgétiser les dépenses énergétiques de façon plus détaillée, de suivre la consommation et de déceler les endroits où il serait possible d'épargner davantage.
14.	La direction devrait achever la mise à jour complète prévue des engagements actuels en matière d'immobilisations et des besoins futurs. Elle devrait aussi y inclure une évaluation du financement pour voir s'il suffit à assurer les frais du service de la dette ainsi qu'une prévision des sources de financement pour répondre aux besoins futurs du conseil scolaire en matière d'immobilisations et de réfection des installations.