

**Ministère de l'Éducation**

# **Rapport d'examen opérationnel Thames Valley District School Board**

**Juin 2008**

## Table des matières

<b>Résumé .....</b>	<b>1</b>
Introduction .....	1
Gouvernance et administration du conseil scolaire .....	1
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles .....	3
Recommandations : .....	5
Gestion financière .....	6
Recommandations : .....	8
Exploitation des écoles et gestion des installations .....	9
Recommandations : .....	10
<b>1. Contexte et aperçu .....</b>	<b>12</b>
1.1 Profil et structure du conseil scolaire .....	12
1.2 Principales priorités du conseil scolaire .....	12
1.3 Rendement des élèves .....	13
1.4 Sommaire financier .....	14
1.5 Statistiques clés .....	16
<b>2. Gouvernance et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations .....</b>	<b>19</b>
Structure organisationnelle et responsabilisation .....	21
Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités .....	21
Mobilisation des intervenants .....	23
Processus décisionnel .....	23
<b>3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles – Conclusions et recommandations .....</b>	<b>25</b>
3.1 Organisation .....	25
Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités .....	26
Structure organisationnelle et responsabilisation .....	27
Surveillance et communication des politiques .....	27
3.2 Gestion des ressources humaines .....	28
Processus et programmes de gestion des présences .....	30
Relations de travail .....	31
Recrutement du personnel .....	32

	Gestion des données sur les ressources humaines et la paie .....	32
	Processus d'évaluation du rendement des employés .....	32
	Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire .....	33
	Suivi de la satisfaction du personnel.....	33
	Recommandations : .....	34
3.3	Dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles .....	34
	Planification et processus annuels de dotation en personnel et d'affectation du personnel dans les écoles .....	35
	Surveillance de l'affectation du personnel et présentation de rapports à cet égard.....	37
	Comparaison des coûts à ceux d'autres conseils et au financement.....	37
<b>4.</b>	<b>Gestion financière – Conclusions et recommandations .....</b>	<b>38</b>
4.1	Organisation des finances .....	38
	Structure organisationnelle et responsabilisation.....	39
	Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités.....	40
	Surveillance et communication des politiques .....	40
4.2	Planification et élaboration du budget.....	41
	Processus d'établissement annuel du budget.....	42
	Association des prévisions de l'effectif à l'élaboration du budget .....	43
	Détermination des risques et des stratégies d'atténuation.....	43
	Recommandation : .....	44
4.3	Information et analyse financières .....	44
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière .....	45
	Responsabilité des rapports financiers intermédiaires.....	45
	Fonction de vérification interne .....	46
	Comité de vérification .....	46
	Recommandations : .....	47
4.4	Gestion de la trésorerie.....	47
	Gestion de l'encaisse et des placements.....	48
	Recommandation : .....	48
4.5	Gestion des revenus non tirés de subventions .....	49
	Politiques de soutien aux revenus non tirés de subventions.....	50
	Technologie de soutien à l'inscription et à la collecte des revenus.....	50

	Gestion des subventions pour d'autres programmes d'enseignement (APE)	51
	Recommandation :	51
4.6	Approvisionnement	51
	Politiques et méthodes d'approvisionnement	53
	Niveaux hiérarchiques de l'approvisionnement	53
	Participation à des consortiums d'achat pour réduire les coûts d'acquisition	54
	Politiques et méthodes relatives à l'utilisation des cartes d'achat et des cartes de crédit professionnelles	54
	Comptabilité relative à l'intégralité du cycle d'approvisionnement et de paiement	54
	Utilisation des transferts électroniques de fonds pour accroître l'efficacité	54
	Recommandation :	55
<b>5.</b>	<b>Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations</b>	<b>56</b>
5.1	Organisation	56
	Structure organisationnelle et responsabilisation	57
	Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités	58
	Surveillance et communication des politiques	58
5.2	Conciergerie et entretien	59
	Le modèle de dotation en personnel appuie les normes d'entretien et de nettoyage établies par le conseil scolaire	60
	Élaboration d'un plan d'entretien annuel et pluriannuel	61
	Formation qui favorise le perfectionnement des compétences et la sécurité	61
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien	62
	Gestion de projet, surveillance et systèmes de soutien	62
	Évaluation du modèle de prestation des services du conseil	62
	Recommandation :	62
5.3	Gestion de l'énergie	63
	Plan de gestion de l'énergie	64
	Suivi de la conservation de l'énergie et présentation de rapports à cet égard	64
	Recommandation :	65

5.4	Santé et sécurité .....	65
	Élaboration, surveillance et suivi des politiques et des plans de santé et de sécurité .....	66
5.5	Plans, politiques et méthodes en matière d'immobilisations .....	67
	Élaboration de plans d'immobilisations annuels et pluriannuels .....	68
	Surveillance et mise à jour continues des données appuyant les plans d'immobilisations.....	69
5.6	Gestion de la construction .....	69
	Pratiques efficaces en matière de conception et de construction des installations .....	70
	Surveillance de l'avancement des projets de construction et présentation de rapports à cet égard .....	71
	Mise à jour des fournisseurs de services professionnels agréés .....	71
<b>Annexes .....</b>		<b>72</b>
	Annexe A : Vue d'ensemble de l'examen opérationnel.....	72
	Objectifs de l'examen opérationnel .....	72
	Portée de l'examen opérationnel .....	72
	Aperçu de la démarche d'examen opérationnel.....	73
	Équipe d'examen opérationnel .....	76
	Limites de l'examen .....	76
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	77

## Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'examen opérationnel du Thames Valley District School Board (le conseil) 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 11 février 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 du public à l'égard de l'éducation publique ainsi que le soutien accordé à cette dernière. 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 : la réussite des élèves.

L'Équipe d'examen opérationnel s'est penchée sur le fonctionnement du conseil scolaire dans quatre domaines fonctionnels : la gouvernance et l'administration du conseil scolaire; la gestion des ressources humaines ainsi que la dotation en personnel et l'affectation de ce dernier dans les écoles; la gestion financière; l'exploitation des écoles et la gestion des installations. Cet examen avait pour but d'évaluer la mesure dans laquelle le conseil 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.

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

## Gouvernance et administration du conseil scolaire

Le conseil a adopté un modèle de gouvernance des politiques au moment de la fusion. En vertu de ce modèle, les rôles relatifs à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques sont clairement définis. Les conseillers et les conseillères scolaires sont chargés d'élaborer les politiques du conseil et les membres de l'administration

principale sont chargés de la mise en œuvre des procédures découlant de ces politiques.

En 2000, de nouveaux conseillers et conseillères scolaires se sont joints au conseil et ils ont entrepris un examen du modèle de gouvernance des politiques en place. La communauté exigeant une responsabilisation et une transparence accrues, les conseillers et les conseillères se sont intéressés de plus près à la gouvernance du conseil et ont travaillé étroitement avec l'administration principale de manière à être mieux informés sur les principaux enjeux se rapportant au conseil. Ils ont cependant reconnu qu'il ne leur appartenait pas de s'immiscer dans le fonctionnement quotidien du conseil.

Le directeur de l'éducation actuel est entré en fonctions à l'automne de 2007, et l'une de ses priorités est de mettre à jour le modèle de gouvernance des politiques. Le conseil compte que le modèle actualisé définira de façon plus formelle les rôles et les responsabilités des conseillers et des conseillères ainsi que de l'administration principale. Au moment de l'examen, les conseillers et les conseillères devaient se réunir pour examiner le modèle de gouvernance en vue d'en arriver à un consensus à son sujet. Le roulement au sein de l'administration principale a été prononcé, 10 de ses membres sur 15 étant nouveaux. Pour l'instant, les principes de gouvernance ainsi que les rôles et les responsabilités des conseillers et des conseillères sont précisés dans un manuel des règlements administratifs du conseil.

Le conseil a réaffirmé son orientation stratégique dans le cadre d'un processus d'examen et de consultation approfondi en 2002-2003 et en 2003-2004, sous la direction du *Attainment of Our Vision Advisory Committee*. La vision du conseil est d'être une « communauté d'apprentissage bienveillante », sa mission consiste à « améliorer l'apprentissage des élèves » et ses valeurs s'articulent autour de huit principes fondamentaux. Voici les objectifs du conseil qui guident le personnel de l'école et ses services dans le choix des mesures à prendre pour intégrer la réalisation de ces objectifs à leurs plans d'amélioration annuels :

- élaborer un plan d'action comportant des objectifs mesurables pour appuyer l'apprentissage des élèves;
- renforcer la capacité du personnel de créer des milieux d'apprentissage de qualité permettant aux apprenants et aux apprenantes d'acquérir des connaissances et de développer des aptitudes à la réflexion critique;
- collaborer avec les partenaires appropriés du domaine de l'éducation pour appuyer les possibilités d'apprentissage;
- veiller à ce que les politiques et les pratiques cadrent avec notre vision, notre mission et nos valeurs.

Le directeur collabore avec l'administration principale pour élaborer des plans opérationnels annuels reflétant les objectifs du conseil. Un rapport annuel décrit en détail les réalisations des divers services. Tous les secteurs et sections précisent leurs objectifs, les stratégies de mise en œuvre adoptées, les indicateurs de succès/stratégie d'évaluation, les échéances et les responsabilités de chacun. Ces renseignements servent de fondement à l'élaboration ou à la confirmation des stratégies visant la réalisation des objectifs du conseil.

La relation de travail entre le directeur et les conseillers et les conseillères scolaires est positive. Le directeur rencontre souvent les conseillers et les conseillères pour les informer des principaux changements de nature administrative. L'étroite relation de travail qui existe entre le directeur (à titre de dirigeant de l'administration principale) et les conseillers et les conseillères scolaires contribue à la réalisation des objectifs et des priorités du conseil scolaire.

La relation positive entre le directeur et les conseillers et les conseillères contribue également à l'établissement d'un programme de travail et à un processus décisionnel efficaces. Au moment de prendre des décisions de fonctionnement importantes, le conseil ne manque pas de consulter les intéressés. Les conseillers et les conseillères veulent savoir comment la direction est parvenue aux décisions dont elle recommande l'approbation. Bien que tous les rapports et les recommandations soumis par le personnel ne soient pas traités de cette façon, le directeur et l'administration principale proposent aux conseillers et aux conseillères des options à l'appui de l'approbation éventuelle de la mesure recommandée. Le directeur et le président du conseil passent en revue l'ordre du jour des réunions des conseillers et des conseillères.

Le conseil a mis sur pied un comité de travail sur les politiques qui se réunit tous les mois pour examiner les nouvelles politiques ainsi que les politiques existantes. Le mandat du comité est de veiller à la préparation de dossiers exacts et à jour sur chacune des politiques du conseil et à la tenue d'examens réguliers de l'ensemble de ces politiques. Le comité de travail sur les politiques suit un processus officiel d'élaboration des politiques déjà établi lorsqu'il examine un projet de politique. Le comité sollicite aussi les avis sur les projets de politiques qui lui sont soumis en les affichant sur le site Web du conseil avant qu'ils ne soient approuvés.

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

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

- Le Service des RH élabore un plan annuel détaillé fondé sur l'objectif qu'il s'est donné et qui cadre avec les objectifs du conseil. L'objectif général que vise le conseil pour l'année 2007-2008 est le suivant : « créer le Service de ressources humaines le plus efficace et le plus efficient possible pour permettre au Thames Valley DSB d'appuyer le mieux possible l'amélioration de l'apprentissage des élèves ». Cet objectif général se fonde sur des objectifs spécifiques, des stratégies de mise en œuvre, des indicateurs de succès, des échéances et le travail du personnel chargé de sa réalisation.
- Le conseil scolaire a mis en vigueur une politique de supervision des employés de même que les procédures connexes pour l'ensemble de son personnel. Le Service des RH est chargé de superviser et d'assurer l'exécution de toutes les évaluations de rendement.
- Le Service des RH communique régulièrement avec les groupes d'employés au sujet des politiques et méthodes au moyen de rencontres avec les directions d'école, de notes de service et de publications en ligne.
- Le Service a mis sur pied un programme complet de gestion de l'invalidité et de retour au travail. Ce programme comporte l'octroi d'une aide en ce qui touche la gestion du problème médical de l'employé visé, l'autorisation des prestations appropriées, l'aiguillage vers les services de réadaptation, des communications régulières, un plan de retour au travail et du counseling en matière de santé et d'assiduité. À l'issue d'un processus concurrentiel, le Service des RH a retenu les services de fournisseurs indépendants pour offrir des services de réadaptation dans le cadre de ce programme. Le conseil a aussi mis en œuvre des plans en vue d'aider le personnel à demeurer en bonne santé et à réduire la fatigue professionnelle qui est souvent source d'absences de courte durée.
- Le Service favorise l'établissement de bonnes relations de travail en se conformant à des pratiques officielles et officieuses lorsqu'il fait affaire avec les syndicats. Le conseil tient des réunions patronales/syndicales régulières pour discuter avec les représentants syndicaux des questions d'intérêt mutuel ainsi que du cas d'employés individuels. Tous les griefs font d'abord l'objet de discussions à l'amiable avec les cadres supérieurs et la direction des écoles afin de voir s'il n'est pas possible de régler le problème de cette façon au lieu de recourir au processus officiel, lequel exige beaucoup de temps et est coûteux. Le personnel du Service des RH dispense de la formation aux gestionnaires, en particulier aux directions d'école, sur les conventions collectives et sur le comportement à adopter dans des circonstances difficiles pour éviter le dépôt de griefs.

- Le conseil a mis en place des procédures détaillées régissant l'établissement de l'ensemble des besoins/exigences en matière de personnel et l'affectation de celui-ci. Ces procédures se fondent sur les prévisions relatives aux effectifs, les besoins des élèves, les exigences visant la réduction de l'effectif des classes et la correspondance avec les conventions collectives. Le processus d'établissement des prévisions relatives aux effectifs est établi en fonction de chaque école au moyen d'une analyse des tendances démographiques pour l'ensemble du conseil et d'une méthode locale axée sur les tendances démographiques pour les écoles individuelles. L'établissement des prévisions commence par l'élaboration par les directions d'école des prévisions de chaque école. Ces prévisions sont ensuite révisées en fonction d'une analyse des tendances trisannuelles préparée par l'agent de planification du Service de la recherche et de l'évaluation. Ces prévisions sont soumises au conseil administratif pour examen et approbation. Le processus de dotation en personnel dans les écoles est soutenu par le travail du comité de dotation pour l'école mis sur pied au début de l'année scolaire dans chaque école. Un comité de dotation du district se réunit tous les mois pour examiner les affectations de personnel en prévision de l'établissement des affectations pour l'année suivante. Le conseil a établi des procédures officielles relatives à la répartition des différents groupes de membres du personnel. Pour assurer une utilisation efficace des ressources, le Service des RH compare les coûts de dotation en personnel du conseil à ceux de conseils similaires dans le cadre de sa préparation pour les négociations collectives. En outre, l'administration du conseil présente de façon continue des données comparatives aux conseillers et aux conseillères scolaires.

La fonction de perfectionnement du personnel est répartie entre plusieurs services. La direction reconnaît que la démarche actuelle en matière de perfectionnement du personnel pose un certain nombre de difficultés liées à la tenue et à la coordination des activités de perfectionnement professionnel. La direction compte examiner la structure actuelle relative au perfectionnement professionnel en vue de l'intégration de la fonction de perfectionnement du personnel.

### **Recommandations :**

- Le Service des RH devrait élaborer une politique officielle de gestion de l'assiduité. La direction devrait se servir des données sur l'assiduité actuellement recueillies par le Service des RH pour établir des indicateurs et des cibles de rendement mesurables pour favoriser une amélioration soutenue à l'égard de l'assiduité.
- Le Service des RH devrait envisager de mener des sondages périodiques en vue d'établir le degré de satisfaction du personnel pour mieux suivre les besoins de perfectionnement de tous les groupes d'employés.

- Le Service des RH devrait songer à tenir des entrevues de départ confidentielles avec les employés qui quittent le service du conseil pour d'autres motifs que celui de la retraite. La direction pourra ainsi établir les tendances émergentes touchant le personnel et élaborer les stratégies appropriées pour régler les problèmes susceptibles de se poser.

## **Gestion financière**

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

- Les services opérationnels élaborent un plan annuel fondé sur l'objectif qu'il s'est fixé et qui cadre avec les objectifs du conseil. Leur objectif pour l'année 2006-2007 était le suivant : « appuyer l'amélioration de l'apprentissage des élèves en offrant un service à la clientèle de qualité (services financiers, services des installations, services de la feuille de paie, services de soutien) au personnel des systèmes et de l'école et aux milieux scolaires selon les principes fondamentaux pertinents ». Cet objectif général est renforcé par des objectifs spécifiques, des stratégies de mise en œuvre, des indicateurs de succès, des échéances et le travail du personnel chargé de sa réalisation.
- Le processus d'élaboration du budget annuel est transparent et clairement communiqué et il intègre la rétroaction obtenue des intervenants clés. Le conseil a mis sur pied un groupe d'élaboration du budget composé d'agents et d'agentes de supervision, de directions d'écoles élémentaires et secondaires et de membres du personnel des RH. Le conseil adopte une méthode de planification budgétaire pluriannuelle pour tenir compte des problèmes financiers posés par la diminution des effectifs. La direction du conseil évalue activement les risques posés par le processus de planification budgétaire et atténue les risques en matière de dépenses dépassant les niveaux budgétaires autorisés.
- Le conseil se fonde sur un ensemble de facteurs visant l'ensemble du conseil et sur la rétroaction obtenue des directions d'école pour établir les prévisions relatives aux effectifs. Le conseil ne procède pas immédiatement à l'affectation d'un certain nombre d'enseignants et d'enseignantes pour veiller à ce que le plan de recrutement effectif corresponde au plan de recrutement prévu dans le budget.
- Le Service a mis en place un système d'information financière intégré (BAS 2000) qui fournit à la direction et au personnel des renseignements utiles, opportuns et exacts. Le système d'information financière intégré permet également une analyse des écarts par rapport aux dépenses.

- Le conseil a mis sur pied un comité de vérification composé de trois conseillers ou conseillères et de deux représentants de la communauté ayant une formation en finances. Le mandat du comité de vérification comprend les responsabilités classiques relatives à l'examen des états financiers et des plans des vérificateurs externes ainsi qu'à l'évaluation de la vérification des états financiers. En outre, le comité de vérification a aussi des responsabilités liées à la fonction de vérification interne, y compris l'examen du plan de vérification interne trisannuel établi par le vérificateur externe, l'examen des projets de vérification interne proposés et l'élaboration d'un modèle pour la fonction de vérification interne.
- Le Service veille au respect des procédures existantes relatives à la gestion de l'encaisse par une surveillance active des mouvements de trésorerie. Un membre du personnel du Service des finances supervise les mouvements de trésorerie quotidiens et établit un état de rapprochement mensuel.
- Le conseil offre de nombreuses activités d'éducation permanente et utilise à cet égard un système de réservations et de suivi électronique des inscriptions. Le conseil utilise également un système de réservation électronique pour gérer l'utilisation des installations scolaires. Il n'a cependant pas mis sur pied un système de paiement électronique.
- Le Service a établi un système d'enregistrement et de suivi comptable des diverses subventions APE qu'il reçoit. Cet outil permet aussi de faire un suivi relatif aux opérations comptables associées à la majorité des subventions individuelles, ce qui permet de veiller à ce que les fonds soient dépensés aux fins prévues et à ce que les rapports financiers soient remis dans les délais fixés.
- Le conseil fait partie de plusieurs consortiums d'achat, y compris du consortium pour l'achat de fournitures de bureau et d'entretien. Le conseil a émis des cartes d'achat à un nombre important de membres de son personnel appartenant à divers services. Les cartes d'achat du conseil comportent des limites de crédit mensuelles, des limites relatives aux transactions individuelles et des limites relatives aux points d'achat pour les titulaires individuels. L'utilisation des cartes d'achat est régie par des politiques et des modalités clairement définies.
- Le conseil utilise dans la mesure du possible la méthode des paiements par transfert électronique de fonds (TEF). Il a actuellement recours à cette méthode de paiement pour les achats auprès de fournisseurs figurant dans sa base de données.

Le personnel du Service des finances prépare des rapports financiers mensuels pour examen et approbation par l'administration principale et présentation pour information au conseil. L'information financière compare les dépenses et les revenus réels à ce jour

au budget, et elle est exprimée en pourcentage du budget. Le rapport présente un sommaire des dépenses par principal poste de dépense et une analyse sommaire de haut niveau des dépenses par domaine de fonctionnement. Dans le cadre d'un rapport financier mensuel, le personnel du Service des finances collabore avec les divers services à l'établissement d'un rapport sommaire des dépenses destiné au conseil exécutif. Ce rapport comporte certains commentaires sur les écarts relevés. Le rapport mensuel présenté au conseil ne comporte cependant pas de texte indiquant si le pourcentage dépensé à ce jour est supérieur ou inférieur à ce qu'il devrait être pour la période de référence visée.

Le Service des finances a établi le montant maximal du pouvoir d'autorisation pour les achats dans ses procédures relatives aux achats. Ces procédures prévoient cependant que les appels d'offres pour les achats de plus de 50 000 \$ sont facultatifs.

### **Recommandations :**

- Les services opérationnels pourraient améliorer la transparence du processus de planification du budget en préparant un aperçu du projet de gestion de l'énergie. Cet aperçu devrait comporter une explication des investissements en immobilisations initiaux ainsi que de leur incidence sur le budget annuel des services publics.
- La direction devrait envisager de présenter un plus grand nombre de rapports financiers intérimaires se présentant sous la forme proposée à la section 4.3 du présent rapport. Ces rapports permettraient de mieux comprendre les résultats financiers à ce jour.
- La direction et le conseil devraient envisager de mettre sur pied une fonction de vérification interne. La direction devrait commencer par cerner les options relatives au mandat et à la portée des responsabilités de ce groupe ainsi que le coût annuel approximatif de chaque option. Une évaluation préalable des besoins et des coûts par la direction constituerait un premier pas utile.
- Le personnel des finances devrait envisager de comparer les modalités et les conditions des relations bancaires du conseil à celles d'autres conseils pour établir des repères à cet égard et pour veiller à conclure les meilleurs arrangements financiers possibles.
- La direction devrait mettre en œuvre une procédure en vue du lancement d'appels d'offres pour les achats de plus de 50 000 \$. Le conseil devrait revoir ses procédures courantes relatives aux achats et les mettre à jour en conséquence.

- Le conseil devrait donner suite à son intention d'effectuer une analyse de la rentabilité d'un système de paiement électronique pour les programmes d'éducation permanente et de location des installations scolaires. La direction devrait en profiter pour examiner les solutions électroniques en place dans plusieurs autres conseils scolaires.

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

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

- Le Service des installations met en œuvre un plan annuel qui est intégré à celui des services opérationnels. Ce plan s'appuie sur l'objectif des services opérationnels, lequel cadre avec les objectifs d'ensemble du conseil. L'objectif global que se sont fixés les services opérationnels pour 2006-2007 est le suivant : « appuyer l'amélioration de l'apprentissage des élèves en offrant un service à la clientèle de qualité (services financiers, services des installations, services de la feuille de paie, services de soutien) au personnel des systèmes et de l'école et aux milieux scolaires selon les principes fondamentaux pertinents ». Cet objectif général est renforcé par des objectifs spécifiques, des stratégies de mise en œuvre, des indicateurs de succès, des échéances et le travail du personnel chargé de sa réalisation.
- En raison du vaste territoire sur lequel il s'étend, le conseil a divisé le district en cinq zones d'entretien relevant de cinq responsables. L'équipe de projet mène ses activités à partir d'un endroit central et comprend cinq coordonnateurs de projets chargés de fonctions spécifiques et de deux superviseurs de projets de réfection.
- La direction a établi et mis en place des mécanismes de responsabilisation (p. ex., des rôles et responsabilités bien documentés, une formation en matière de sensibilisation au respect des politiques, des titres professionnels appropriés pour les membres de la direction) afin de favoriser l'exécution efficace et efficiente des fonctions d'entretien et d'exploitation.
- La direction met en œuvre un programme d'entretien préventif en vue d'assurer le respect des politiques réglementaires. Le programme sert aussi à assurer le suivi relatif aux travaux d'entretien. Le système d'information conçu sur mesure permet également de communiquer régulièrement les politiques réglementaires au personnel et de produire des rapports faisant le point sur la progression des travaux.

- Le Service applique des normes écrites précisant le niveau de propreté recherché dans les écoles et s'appuie sur ces normes pour évaluer le rendement du personnel d'entretien affecté à chaque installation.
- Le Service suit un modèle bien défini d'affectation des concierges qui appuie l'attribution des ressources aux écoles afin de favoriser le respect des normes et des pratiques du conseil en matière de nettoyage.
- Un programme annuel de formation des concierges offre un vaste éventail de cours liés à l'emploi.
- Le conseil met en œuvre un plan d'ensemble de gestion de l'énergie comportant des investissements de taille dans du matériel éconergétique ainsi que dans un système de contrôle automatique des bâtiments dans le cas des écoles de construction plus récente. Au moyen de ce système, le conseil recueille et analyse actuellement les dépenses en matière d'énergie de chaque école et compare couramment les coûts de l'énergie par pied carré de manière à établir les coûts de l'énergie de chaque installation. Le projet de gestion de l'énergie du conseil n'a cependant pas encore été officiellement transformé en plan ou stratégie d'ensemble de gestion de l'énergie.
- Le conseil a élaboré et soumis au ministère un plan d'immobilisations décennal. Dans le cadre de l'établissement de ce plan, le conseil a retenu les services de consultants externes à qui il a confié la tâche de procéder à un examen des locaux. Cette étude indépendante a renforcé la crédibilité des prévisions du personnel relatives à ses effectifs futurs et aux besoins en découlant en matière d'installations et de prestation de programmes et de services.

La priorité actuelle du conseil en matière d'entretien est de répondre aux besoins vitaux puisque les ressources dont il dispose sont limitées. En collaboration avec les directions d'école individuelles, le Service des installations procède cependant à un examen annuel des besoins d'entretien émergents. De cette façon, le conseil est assuré que les écoles sont entretenues le mieux possible, ce qui favorise l'amélioration de l'apprentissage des élèves ainsi que de la productivité des employés.

### **Recommandations :**

- La direction devrait envisager de concevoir un plan pluriannuel d'entretien et de réfection qui comprendrait le financement disponible pour appuyer le plan. Cela permettrait à l'administration principale, au conseil et aux intervenants d'avoir une idée claire des besoins cruciaux du conseil scolaire prévus pour les prochaines années.

- Le conseil devrait établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend des points de référence quantifiables et des cibles en matière d'économies devant être évalués chaque année. Tout investissement consenti en vue de la mise en œuvre du plan de gestion de l'énergie doit préciser les fonds nécessaires à cette fin.

## 1. Contexte et aperçu

### 1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le conseil couvre une vaste région d'environ 7 000 kilomètres carrés. Il compte 154 écoles primaires, 30 écoles secondaires et quelque 73 500 élèves inscrits. Créé en 1998, le conseil est le fruit de la fusion du Elgin County Board of Education, du Board of Education for the City of London, du Middlesex County Board of Education et du Oxford County Board of Education. Compte tenu de ce grand territoire, le conseil a des centres d'éducation locaux dans trois endroits différents.

L'effectif du conseil connaît une diminution depuis les dernières années et on s'attend à ce que la tendance se maintienne au cours des années à venir. Le conseil a préparé un nouveau plan d'immobilisations pluriannuel qui tient compte des conséquences de la diminution de l'effectif sur la prestation des programmes et sur les installations scolaires.

Membres de l'administration principale du conseil scolaire :

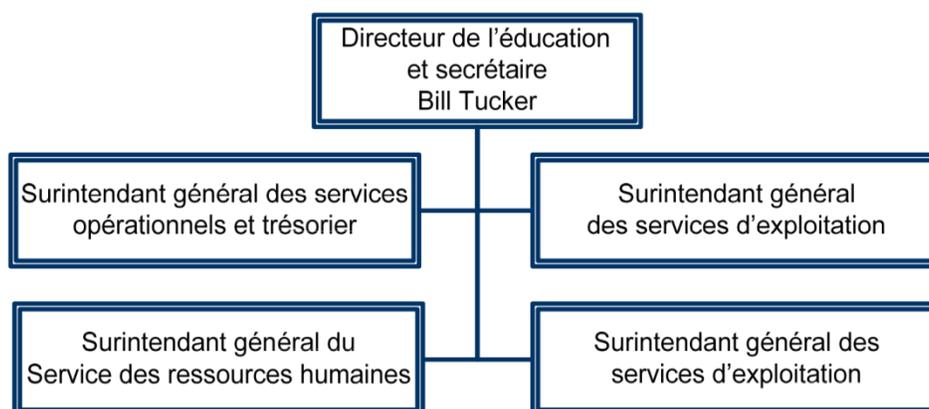


Figure 1

### 1.2 Principales priorités du conseil scolaire

Le conseil a établi huit principes fondamentaux dans un document stratégique intitulé « *Our Vision* ». Ce document, rédigé en 1999, a été mis à jour en 2003-2004 à l'issue de consultations approfondies. Les huit principes fondamentaux du conseil sont les suivants :

- apprentissage de qualité
- mentorat
- travail d'équipe

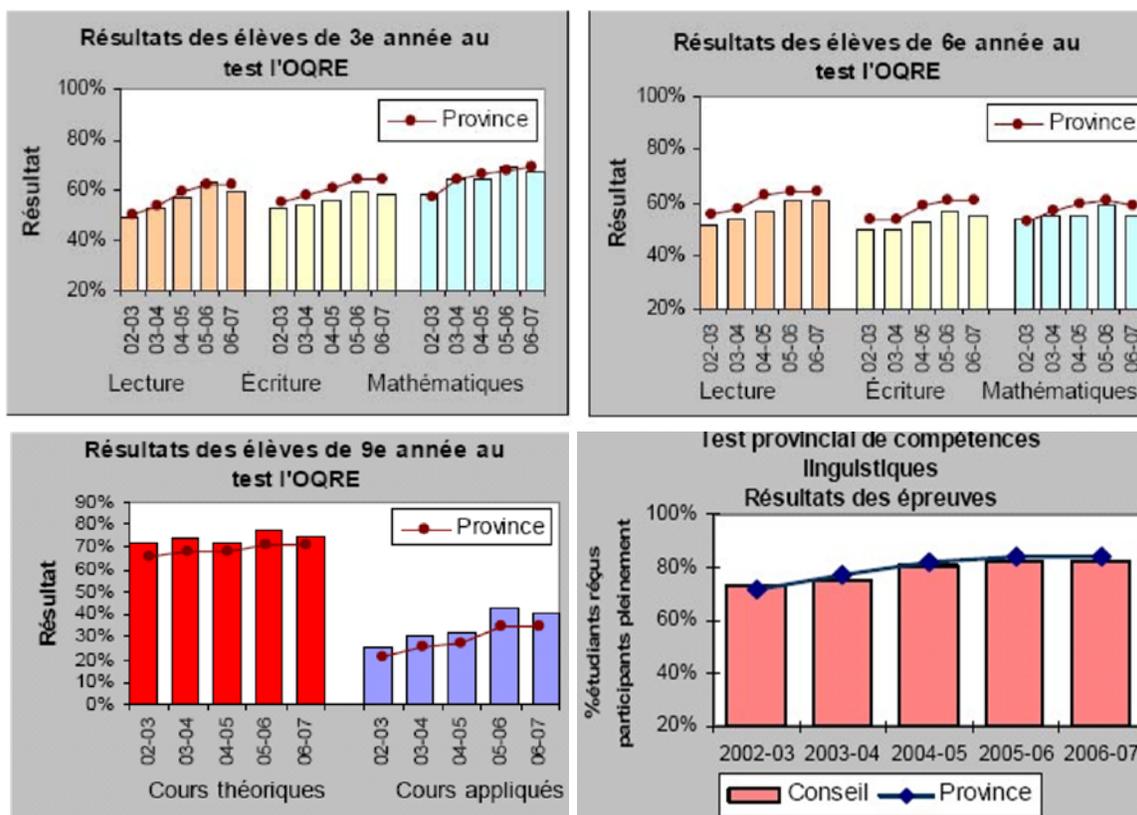
- communication
- intégrité
- résolution de problèmes
- amélioration continue
- compétences propres à l'emploi

Depuis l'examen de « *Our Vision* » en 2003-2004, le conseil a consacré son attention à la mise en œuvre de la stratégie. Le conseil élabore donc un plan systémique annuel intégrant les objectifs et les plans d'action établis par chacune de ses écoles et chacun de ses services. Les plans du Service sont décrits plus en détail dans les sections respectives de ce rapport. Le directeur du Service fait le point dans un rapport annuel sur la progression et la réalisation des objectifs.

### **1.3 Rendement des élèves**

Le rendement des élèves du conseil a varié selon les années visées si on le compare au rendement moyen des élèves de la province. Depuis 2002-2003, les résultats des élèves de 3<sup>e</sup> année en lecture, en écriture et en mathématiques se sont améliorés, mais demeurent cependant en dessous de la moyenne de la province, les résultats en lecture et en mathématique s'étant légèrement améliorés en 2005-2006. Les résultats des élèves de 6<sup>e</sup> année ont été inférieurs à la moyenne de la province, mais les résultats en lecture se sont légèrement améliorés en 2005-2006 et en 2006-2007. Les résultats des élèves de 9<sup>e</sup> année ont dépassé la moyenne de la province bien qu'ils aient diminué en 2006-2007. Le conseil attribue le rendement positif des élèves à l'accent mis sur l'apprentissage des élèves dans le document « *Our Vision* ».

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



## 1.4 Sommaire financier

Même si le conseil scolaire a présenté un budget équilibré au cours des dernières années, celui de 2006-2007 a nécessité l'utilisation de certaines réserves pour fonds de caisse et dépenses liées aux salles de classe, la diminution totale nette des réserves s'élevant à quelque 2,2 millions de dollars. Dans les prévisions budgétaires révisées pour 2007-2008, le conseil estime devoir puiser environ 0,7 million de plus dans la réserve pour fonds de caisse. Le solde de la réserve pour fonds de caisse du conseil s'élève à environ 2,8 millions de dollars. Comme l'indique le résumé de l'information financière ci-dessous, l'excédent cumulé du conseil a légèrement augmenté en 2006-2007, soit de 0,4 million de dollars. Les prévisions budgétaires révisées du conseil prévoient une augmentation de l'excédent cumulé de quelque 1,1 million de dollars.

L'effectif du conseil a connu un déclin marqué depuis 2002-2003. Le conseil a effectivement perdu quelque 6 000 élèves, soit 7,5 % des élèves inscrits en 2002-2003. Le conseil s'attend à ce que son effectif diminue de 5 000 élèves de plus au cours des quatre ou cinq prochaines années. En outre, les dépenses du conseil au titre de l'aide à l'enfance en difficulté dépassent de 3,5 millions de dollars son allocation pour l'enfance en difficulté. Ces dépenses correspondaient à l'allocation pour l'enfance en difficulté en 2003-2004. Il s'ensuit que le conseil doit réduire ses dépenses dans d'autres secteurs d'exploitation.

Le conseil a élaboré un plan d'immobilisations décennal qui tient compte des défis qu'il doit relever en raison de la diminution de son effectif ainsi que des conséquences de cette diminution pour les installations ainsi que pour la prestation des programmes et des services. Au moment de cet examen, le conseil avait mis sur pied dix comités d'examen de secteur. Il s'agit du début du processus par lequel le conseil compte réduire sa capacité non financée et améliorer les programmes éducatifs offerts dans ses écoles.

### Données financières - résumé

Revenus	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007-2008
Subventions générales	410 964 335 \$	416 186 997 \$	441 944 115 \$
Impôt local	192 743 454 \$	197 340 379 \$	201 200 112 \$
Revenus du conseil scolaire	12 963 258 \$	15 156 432 \$	9 485 497 \$
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	10 591 672 \$	8 790 494 \$	5 166 820 \$
<b>Total des revenus</b>	<b>627 262 719 \$</b>	<b>637 474 302 \$</b>	<b>657 796 544 \$</b>

### Summary Financial Data (Dépenses)

Dépenses	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007-2008
Dépenses de fonctionnement	615 176 489 \$	629 963 437 \$	646 197 288 \$
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à (de) la réserve	8 478 145 \$	4 385 346 \$	6 747 813 \$
Virements à (de) la réserve	37 486 \$	-822 857 \$	-238 329 \$
<b>Excédent – Représente le solde de l'excédent cumulatif</b>	<b>623 692 120 \$</b>	<b>633 525 926 \$</b>	<b>652 706 772 \$</b>
<b>Excédent (déficit) en cours d'année<sup>1</sup></b>	<b>3 570 599 \$</b>	<b>3 948 376 \$</b>	<b>5 089 772 \$</b>

<sup>1</sup> L'excédent cumulatif en août 2005 était de 3,4 millions de dollars

## Réserves et revenus reportés du conseil scolaire

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007-2008
Gratifications de retraite	760 985 \$	611 923 \$	639 423 \$
Réserve pour fonds de caisse	4 659 850 \$	3 543 149 \$	2 804 820 \$
CSPAAT	2 848 435 \$	3 433 867 \$	3 588 367 \$
Dépenses de classe et prévention de la violence	2 631 697 \$	1 644 351 \$	1 644 351 \$
Perfectionnement professionnel des directions d'école/directions adjointes	370 860 \$	444 279 \$	444 279 \$
Perte matérielle	924 998 \$	1 136 813 \$	1 187 813 \$
Perfectionnement professionnel des conseillers et des conseillères	1 400 \$	6 023 \$	6 023 \$
Réserve d'emprunt pour installations destinées aux élèves	3 139 079 \$	3 446 392 \$	1 618 036 \$
TVDSB – Autres immobilisations	2 017 055 \$	2 105 216 \$	2 199 916 \$
<b>Total des fonds de réserve</b>	<b>17 354 359 \$</b>	<b>16 372 013 \$</b>	<b>14 133 028 \$</b>
Réserve pour l'éducation de l'enfance en difficulté	1 144 435 \$	0 \$	0 \$
Rectification du FEE pour l'éducation de l'enfance en difficulté	444 973 \$	0 \$	0 \$
Itinéraires d'études	61 643 \$	0 \$	0 \$
Subventions assorties de restrictions	2 705 074 \$	3 770 152 \$	1 590 378 \$
Produits de réserve de disposition – bâtiments scolaires	1 923 925 \$	2 061 085 \$	2 138 085 \$
Produits de réserve de disposition - autre	1 679 751 \$	1 753 169 \$	1 820 169 \$
Réserve CPM/CPC	49 832 \$	2 178 \$	2 178 \$
<b>Total des revenus reportés</b>	<b>8 009 633 \$</b>	<b>7 586 584 \$</b>	<b>5 550 810 \$</b>
<b>Total des réserves et des revenus reportés du conseil</b>	<b>25 363 992 \$</b>	<b>23 958 597 \$</b>	<b>19 683 838 \$</b>

### 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. 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	52 930	47 661
EQM de l'école de jour secondaire	26 599	25 841
<b>Effectif total de l'école de jour</b>	<b>79 529</b>	<b>73 502</b>

## Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-04	2007-08
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	33%	90%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	67%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	26,5 %	25,7 %
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	29%	100%
Pourc. de classes à années multiples	31%	48%

## Personnel

Personnel	2003-04	2007-08
Enseignantes et enseignants	4 570	4 656
Aides-enseignantes et aides-enseignants	677	758
Autres personnes-ressources pour les élèves	300	325
Personnel administratif de l'école	262	267
Personnel de bureau de l'école	318	317
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	619	622
Autre personnel hors classe	225	227
<b>Total du personnel</b>	<b>6 971</b>	<b>7 172</b>
<b>Rapport élèves-enseignant</b>	<b>1:17</b>	<b>1:16</b>
<b>Personnel EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)<sup>2</sup></b>	<b>88</b>	<b>98</b>
<b>Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux;</b>	<b>86,8 %</b>	<b>86,8 %</b>

<sup>2</sup> Remarque : compte tenu de l'effectif des classes et de l'éducation de l'enfance en difficulté

## Éducation de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté	2003-04	2007-08
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	63 023 806 \$	82 119 866 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	68 724 152 \$	78 638 353 \$
<b>Dépenses supérieures à la subvention (réserve)</b>	<b>-5 700 346 \$</b>	<b>3 481 513 \$</b>

## Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-04	2007-08
Capacité totale (places)	86 329	82 721
Utilisation de la capacité	92,1 %	88,9 %
Nombre d'écoles	186	188
<b>Superficie du conseil (km<sup>2</sup>)</b>	<b>7 313</b>	<b>7 313</b>
<b>Nombre de conseillères et de conseillers scolaires</b>	<b>13</b>	<b>13</b>

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

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

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

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

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

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

## Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

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

## Processus décisionnels

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

## Structure organisationnelle et responsabilisation

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

## Mobilisation des intervenants

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

## **Structure organisationnelle et responsabilisation**

Le conseil a adopté un modèle de gouvernance des politiques au moment de la fusion. En 2000, de nouveaux conseillers et conseillères scolaires se sont joints au conseil et ils ont entrepris un examen du modèle de gouvernance des politiques en place. La communauté exigeant une responsabilisation et une transparence accrues, les conseillers et les conseillères se sont intéressés de plus près à la gouvernance du conseil et ont travaillé étroitement avec l'administration principale de manière à être mieux informés sur les principaux enjeux se rapportant au conseil. Ils ont cependant reconnu qu'il ne leur appartenait pas de s'immiscer dans le fonctionnement quotidien du conseil.

Le directeur de l'éducation actuel est entré en fonctions à l'automne de 2007, et l'une de ses priorités est de mettre à jour le modèle de gouvernance des politiques. Le conseil compte que le modèle actualisé définira de façon plus formelle les rôles et les responsabilités des conseillers et des conseillères ainsi que de l'administration principale. Au moment de l'examen, les conseillers et les conseillères devaient se réunir pour examiner le modèle de gouvernance en vue d'en arriver à un consensus à son sujet. Le roulement au sein de l'administration principale a été prononcé, 10 de ses membres sur 15 étant nouveaux. Pour l'instant, les principes de gouvernance ainsi que les rôles et les responsabilités des conseillers et des conseillères sont précisés dans un manuel des règlements administratifs du conseil.

Dans le cadre du processus d'examen de la gouvernance, le conseil a mis en œuvre plusieurs initiatives en vue d'établir la structure de gouvernance optimale, y compris des ateliers et des journées de réflexion. Une fois terminé, le processus consistant à actualiser et à optimiser le modèle de gouvernance aidera à assurer l'efficacité et l'efficience du processus décisionnel du conseil.

Le modèle de gouvernance actuel a permis l'établissement de relations positives entre le directeur, l'administration principale et les conseillers et conseillères scolaires. Ces relations positives favorisent la réalisation des objectifs et des priorités du conseil. Le conseil a élaboré en 2006 un manuel à l'intention des conseillers et des conseillères scolaires dans le but de fournir un aperçu de ses opérations et de préciser les rôles, responsabilités et fonctions des conseillers et conseillères scolaires. De façon générale, les conseillers et les conseillères scolaires comprennent bien leurs rôles et responsabilités et travaillent de façon constructive avec les gestionnaires du conseil.

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

L'orientation stratégique du conseil a été réaffirmée dans le cadre d'un processus d'examen et de consultation approfondi mené en 2002-2003 et en 2003-2004, sous la direction du Attainment of Our Vision Advisory Committee. La vision du conseil est d'être « une communauté bienveillante », sa mission consiste à « favoriser

l'apprentissage des élèves » et ses valeurs s'articulent autour des huit principes fondamentaux suivants :

- apprentissage de qualité
- mentorat
- travail d'équipe
- communication
- intégrité
- résolution de problèmes
- amélioration continue
- compétences propres à l'emploi

Voici les objectifs du conseil qui guident le personnel de l'école et ses services dans le choix des mesures à prendre pour intégrer la réalisation de ces objectifs à leurs plans d'amélioration annuels :

- élaborer un plan d'action comportant des objectifs mesurables pour appuyer l'apprentissage des élèves;
- renforcer la capacité du personnel de créer des milieux d'apprentissage de qualité permettant aux apprenants et aux apprenantes d'acquérir des connaissances et de développer des aptitudes à la réflexion critique;
- collaborer avec les partenaires appropriés du domaine de l'éducation pour appuyer les possibilités d'apprentissage;
- veiller à ce que les politiques et les pratiques cadrent avec notre vision, notre mission et nos valeurs.

Le conseil a récemment mis sur pied un comité chargé spécifiquement d'examiner sa vision dans le but de préciser ses principes fondamentaux et d'en renforcer la promotion.

En collaboration avec l'administration principale, le directeur élabore à l'intention des divers services du conseil des plans annuels cadrant avec les objectifs du conseil. Un rapport annuel décrit les réalisations de chaque service au cours de la dernière année. Tous les domaines fonctionnels et les services précisent leurs objectifs, les stratégies de mise en œuvre, les indicateurs de succès et de mesure, les échéances et les

responsabilités de chacun. C'est ce qui sert de fondement à l'élaboration et/ou au maintien des stratégies reflétant les objectifs du conseil.

### **Mobilisation des intervenants**

Le conseil scolaire a démontré qu'il administre constamment ses responsabilités de façon ouverte et transparente, tant directement que par l'entremise de ses comités. Pour mettre en œuvre efficacement sa vision, le conseil a élaboré un plan de communication visant à faire connaître la progression de ses initiatives.

Au moyen de divers outils de communication comme des réunions avec les conseils scolaires de district et l'affichage de l'information sur les sites Web, le conseil favorise la mobilisation des principaux intervenants tout au long de l'année. On peut donner en exemple de cette mobilisation les réunions trimestrielles du président et du viceprésident du groupe des conseillers et des conseillères scolaires avec les présidents et présidentes des conseils scolaires de district ainsi que les visites périodiques qu'effectuent les conseillers et les conseillères scolaires dans les écoles individuelles.

L'établissement et l'examen périodique des politiques du conseil scolaire constituent un autre domaine où l'on cherche à obtenir les commentaires des intervenants internes et externes. Le conseil a créé un outil de rétroaction en ligne pour solliciter les avis de tous les intervenants sur ses nouvelles politiques. Le conseil tient aussi à jour la liste de toutes les politiques et procédures rendues publiques.

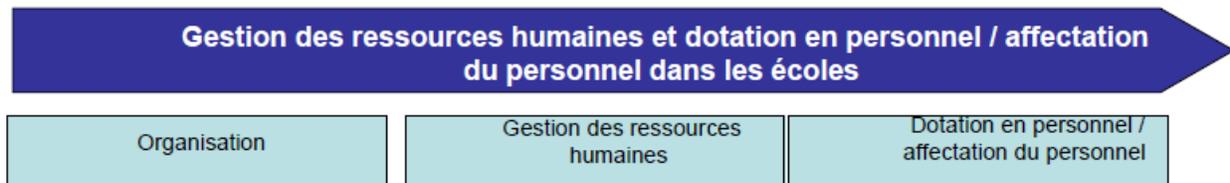
### **Processus décisionnel**

La relation positive entre le directeur et les conseillers et les conseillères contribue également à l'établissement d'un programme de travail et à un processus décisionnel efficaces. Au moment de prendre des décisions de fonctionnement importantes, le conseil ne manque pas de consulter les intéressés. Les conseillers et les conseillères veulent savoir comment la direction est parvenue aux décisions dont elle recommande l'approbation. Bien que tous les rapports et les recommandations soumis par le personnel ne soient pas traités de cette façon, le directeur et l'administration principale proposent aux conseillers et aux conseillères des options à l'appui de l'approbation éventuelle de la mesure recommandée. Le directeur et le président du conseil passent en revue l'ordre du jour des réunions des conseillers et des conseillères.

Le conseil a mis sur pied un comité de travail sur les politiques qui se réunit tous les mois pour examiner les nouvelles politiques ainsi que les politiques existantes. Il existe aussi au sein du conseil un processus officiel d'élaboration des politiques qui prévoit la présentation au comité de travail des ébauches de politiques pour examen. Le comité sollicite aussi les avis sur les projets de politiques qui lui sont soumis en les affichant sur le site Web du conseil avant qu'ils ne soient approuvés. Le mandat du comité est de

veiller à la préparation de dossiers exacts et à jour sur chacune des politiques du conseil et à la tenue d'examens réguliers de l'ensemble de ces politiques. Le comité peut procéder à un examen trimestriel des politiques ou à un examen ponctuel selon les besoins.

### 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 qu'on a recours aux pratiques d'enseignement et d'apprentissage les plus efficaces.

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

#### 3.1 Organisation

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

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

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

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

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

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 élabore un plan annuel cadrant avec les principes fondamentaux du conseil figurant dans le document « *Our Vision* ». Le plan pour 2007-2008 comprend des objectifs mesurables pour le Service et est soutenu par des rôles et des responsabilités officialisés en matière de suivi du rendement. Le plan annuel du Service des RH est précis, mesurable, réalisable, ciblé et axé sur les résultats. L'objectif global du plan est de créer le Service des RH le plus efficace et le plus efficient possible afin d'aider le conseil à améliorer l'apprentissage des élèves. Cet objectif est soutenu par les résultats escomptés suivants :

- améliorer les communications avec les intervenants du domaine des ressources humaines;
- élaborer, mettre en œuvre et réviser des politiques et des procédures choisies pour qu'elles cadrent avec les exigences législatives et ministérielles courantes;
- renforcer la mise en œuvre de l'initiative d'appui à l'assiduité.

La mise en œuvre des objectifs du ministère et des résultats escomptés est facilitée par l'attribution des responsabilités qui font l'objet d'une évaluation en fonction d'indicateurs de réussite spécifiques. Le Service a manifestement mis en place des processus de surveillance officiels et officieux. L'équipe administrative du Service des RH se réunit chaque semaine et le personnel du Service se réunit tous les mois pour faire le point sur les progrès réalisés.

### **Structure organisationnelle et responsabilisation**

Le Service des RH relève du surintendant des ressources humaines et s'acquitte des fonctions suivantes :

- négociation, administration et interprétation des conventions collectives;
- participation au recrutement et à la sélection du personnel enseignant;
- gestion des présences, des avantages sociaux, des prestations d'invalidité et gestion de la santé et de la sécurité.

La structure organisationnelle à l'appui de la fonction des ressources humaines explique en partie les réalisations du Service. Le Service a clairement précisé les rôles et les responsabilités de chacun et sa structure hiérarchique est également claire. Il vise aussi des résultats escomptés précis qui s'appuient sur des mesures de rendement et des obligations de rendre compte. Bien que l'organigramme du Service des RH figure déjà sur son site Intranet, le conseil devrait songer à le rendre accessible au public. Les employés du Service des RH ont des titres professionnels appropriés.

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

Le Service des RH veille à ce que les politiques existantes cadrent avec les modifications relatives à la législation ou aux relations de travail.

Le Service des RH a mis sur pied un processus exigeant que les cadres supérieurs s'engagent par écrit à respecter certaines politiques précises et utilisent un registre pour faire le suivi du respect de ces politiques.

Le Service des RH fait participer des intervenants externes à l'élaboration des politiques et des procédures. À titre d'exemple, les modifications apportées à la politique de supervision des employés et aux procédures connexes ont fait l'objet de discussions avec les syndicats et au sein du comité de travail sur l'élaboration des politiques avant que les conseillers et les conseillères scolaires ne les approuvent. La participation de divers intervenants au processus de modification favorise une bonne compréhension des politiques et des procédures ainsi qu'une surveillance efficace de leur mise en œuvre. Les conseillers et les conseillères scolaires ont aussi indiqué que la participation précoce des syndicats à l'élaboration des politiques aide ceux-ci à y souscrire.

À l'heure actuelle, l'exécution de la fonction de perfectionnement du personnel relève de plusieurs services. La direction est consciente du fait que l'approche actuelle relative au perfectionnement du personnel complique la tenue et la coordination des activités de ce type. La direction compte examiner la structure actuelle en vue de l'intégration de la fonction de perfectionnement du personnel.

### **3.2 Gestion des ressources humaines**

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

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

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

## Processus et programmes de gestion des présences

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

## Relations de travail

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

## Recrutement du personnel

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

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

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

## Processus d'évaluation du rendement des employés

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

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

Pratiques exemplaires liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction effectue régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.	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

La direction reconnaît l'importance de la gestion des présences pour le bon fonctionnement des écoles du conseil. La direction n'a pas été en mesure de mettre en œuvre des processus de gestion des présences avec les différents groupes d'employés. Le personnel des RH effectue cependant un suivi et présente des rapports hebdomadaires sur les présences. Le Service des RH prépare des sommaires des rapports d'absences par code de motif et par école pour tous les groupes professionnels. Les rapports indiquent le nombre total de jours d'absence, l'augmentation moyenne pendant la période de référence ainsi que les absences de plus de neuf jours. En réaction à des incidents spécifiques, le Service des RH analyse

également les données sur les présences à la demande des gestionnaires et d'employés individuels.

Le Service a aussi conçu un programme global de gestion de l'invalidité et de retour au travail. En fonction de l'examen hebdomadaire des rapports d'absences, les services de gestion de l'invalidité communiquent avec tous les employés absents pendant 10 jours et leur offrent de l'aide leur permettant de gérer leur état de santé pendant leur absence. En outre, le Service autorise le versement des prestations appropriées, aiguille les personnes visées vers des services de réadaptation, entretient des rapports suivis avec les personnes absentes du travail, élabore un plan de retour au travail et offre du counseling en matière de santé et d'assiduité. Le Service des RH a retenu les services de fournisseurs indépendants par l'entremise d'un processus concurrentiel pour offrir des services de réadaptation dans le cadre du programme. Le Service a établi des procédures bien documentées de gestion de l'invalidité et de retour au travail. Le conseil a aussi mis en œuvre des plans de bien-être pour aider ses employés à demeurer en santé et pour réduire la fatigue professionnelle qui est souvent la cause d'absences de courte durée. Les nouveaux employés subissent des tests pour évaluer leurs « capacités de fonctionnement », en particulier s'ils postulent des postes exigeant un effort physique considérable comme aide-enseignant ou aide-enseignante ou concierge. La direction pense que les divers programmes mis en œuvre ont permis de réduire les coûts associés aux absences de longue durée.

Le défi que pose la mise en œuvre d'une politique et de procédures relatives aux présences de courte durée est assez courant parmi les conseils scolaires. Un certain nombre de conseils sont cependant parvenus à mettre en œuvre avec succès ce genre de politique et de procédures et la direction est encouragée à évaluer toute pratique en place à l'heure actuelle dans le but d'élargir la portée du programme de gestion des présences.

### **Relations de travail**

La direction du Service des RH a fait état de bonnes relations de travail avec les syndicats. Le Service favorise des relations de travail positives en se conformant à des pratiques officielles et officieuses dans ses rapports avec les syndicats. Le conseil a établi un processus prévoyant des réunions patronales/syndicales périodiques dans le but de discuter des questions d'intérêt mutuel et des problèmes individuels de relations de travail. Tous les griefs font d'abord l'objet de discussions informelles avec les cadres supérieurs et les directions d'école dans un effort pour résoudre le problème à ce niveau et éviter de devoir recourir au processus officiel qui exige beaucoup de temps et est coûteux. Le personnel du Service des RH offre de la formation aux gestionnaires, et en particulier aux directions d'école, sur les conventions collectives et sur la façon de se comporter dans des circonstances difficiles et éviter ainsi des griefs.

## **Recrutement du personnel**

Le Service des RH évalue de façon continue ses processus de recrutement en vue de les améliorer. Le conseil annonce les postes d'enseignants et d'enseignantes dans les journaux provinciaux et nationaux ainsi que sur le site Web « Apply to Education » (aussi appelé « Apply to Teach »). Le personnel du Service des RH participe à certaines foires professionnelles à des fins de recrutement. De façon générale, le conseil dit recevoir régulièrement un nombre suffisant de demandes d'emploi. Le recrutement de certains groupes professionnels, et notamment les orthophonistes, pose cependant certaines difficultés.

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

La fonction de traitement de la paie, qui relève du Service des finances, n'a pas accès aux dossiers personnels confidentiels, y compris les renseignements relatifs au niveau de travail. Il existe un système de poids et de contrepoids dans les Services des finances et des ressources humaines pour assurer une compartimentalisation des fonctions et de l'autorisation de l'accès aux dossiers personnels. À titre d'exemple, le conseil a mis sur pied un processus sur support papier pour l'autorisation des modifications au système de la paie.

La base de données du Service des RH permet à la direction de vérifier systématiquement les données relatives aux qualifications et à l'expérience du personnel enseignant. Les dossiers des ressources humaines peuvent donc être actualisés au fur et à mesure de la réception de l'information touchant les nouveaux enseignants. Les agents et les agentes de recrutement mettent à jour tous les trimestres les qualifications du personnel enseignant en fonction de l'interface avec la base de données de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario. Entre les mises à jour prévues, les directions d'école peuvent consulter les données en direct au moyen du lien figurant sur le portail du personnel du conseil. Le conseil confirme les compétences des nouveaux enseignants recrutés au moyen du registre de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario.

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

Le conseil a élaboré une politique globale d'évaluation du rendement ainsi que les procédures d'appui afférentes s'appliquant à tous ses employés. La politique de supervision des employés du conseil constitue une politique primordiale dans le cadre du processus d'évaluation des employés. Le conseil a intégré une évaluation du rendement au processus de supervision et exige la présentation d'un rapport d'évaluation du rendement périodique. Il convient de noter qu'en vertu de la politique sur la supervision des employés, le conseil a élaboré des procédures de supervision, y compris des procédures d'évaluation du rendement régulières s'appliquant à tous les groupes professionnels :

- Personnel enseignant – le conseil s'est conformé aux exigences du ministère datant d'avril 2007 relatives à l'évaluation du rendement du personnel enseignant. Le processus d'évaluation des enseignants et des enseignantes chevronnés a été élaboré en consultation avec les syndicats.
- Gestionnaires – le rapport de supervision est rempli avant la fin de la deuxième année de service et à chaque année par la suite.
- Directions d'école et directions adjointes – le rapport de supervision est rempli avant la fin de la deuxième année de service et au moins tous les trois ans par la suite.
- Personnel de soutien – le rapport d'évaluation du rendement est rempli tous les deux ans.

Le Service des ressources humaines envoie un rappel automatisé au personnel de supervision pour lui indiquer la date limite pour les évaluations individuelles. L'application de TI utilisée pour l'envoi des rappels automatisés a été mise au point par le Service de la TI du conseil.

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

Le Service des ressources humaines a mis au point des processus pour surveiller constamment le respect par le fournisseur de prestations des modalités et des conditions de ses régimes d'avantages sociaux. Le Service des ressources humaines a retenu les services d'un consultant externe pour l'aider à administrer ces processus et pour veiller à ce que les régimes d'avantages sociaux soient gérés de façon à en réduire le coût. En outre, et dans un souci d'économie, le conseil participe à un régime d'autoassurance au financement duquel contribuent également d'autres conseils scolaires. Par ailleurs, le programme de retour au travail du conseil aide à réduire les coûts administratifs liés à l'assurance de la CSPAAT. À titre d'exemple, dans le cadre de son programme de retour au travail, le conseil fournit des appareils fonctionnels aux employés admissibles.

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

Le conseil n'a pas fait un suivi de la satisfaction du personnel depuis 1999. La rétroaction des employés est cependant transmise au conseil par le comité des relations de travail. Le Service des ressources humaines n'effectue pas pour l'instant d'entrevues de fin d'emploi confidentielles.

## Recommandations :

- Le Service des RH devrait élaborer une politique officielle de gestion de l'assiduité. La direction devrait se servir des données sur l'assiduité actuellement recueillies par le Service des RH pour établir des indicateurs et des cibles de rendement mesurables pour favoriser une amélioration soutenue à l'égard de l'assiduité.
- Le Service des RH devrait envisager de mener des sondages périodiques en vue d'établir le degré de satisfaction du personnel pour mieux suivre les besoins de perfectionnement de tous les groupes d'employés.
- Le Service des RH devrait songer à tenir des entrevues de départ confidentielles avec les employés qui quittent le service du conseil pour d'autres motifs que celui de la retraite. La direction pourra ainsi établir les tendances émergentes touchant le personnel et élaborer les stratégies appropriées pour régler les problèmes susceptibles de se poser.

### 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;
- cerner 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 (ETP par fonction, service et programme, données réelles par rapport au budget).	Oui
Un mécanisme permet de rajuster l'affectation du personnel des écoles si les estimations concernant l'effectif et/ou le financement changent après l'approbation du budget.	Oui
Les plans relatifs aux services de soutien aux élèves et à la dotation en personnel reposent sur l'analyse des besoins des élèves.	Oui

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

Pratiques exemplaires liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel dans les écoles	Preuve de l'adoption?
On compare les coûts de dotation en personnel à ceux des conseils scolaires semblables et au 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 établi des procédures détaillées qui régissent la détermination des besoins globaux en personnel et l'affectation de ce dernier. Ces procédures reposent sur les prévisions touchant l'effectif, les besoins des élèves, les exigences quant à la taille des classes et la conformité aux conventions collectives. Le processus de prévision de l'effectif est établi de façon individuelle pour chaque école en s'appuyant sur une analyse des tendances macro-démographiques ainsi que sur une démarche axée sur

l'établissement des besoins de chaque école. L'affectation du personnel est une responsabilité conjointe qui relève de cinq services :

- les services opérationnels veillent à ce que l'affectation du personnel corresponde aux ressources budgétaires;
- les services d'exploitation mettent l'accent sur les besoins en personnel enseignant;
- le Service de la recherche et de l'évaluation étudie les tendances et mène des exercices de simulation de dotation en personnel;
- Les services des programmes établissent les exigences en matière de programmes; et
- Le Service des RH veille au respect des conventions collectives.

L'établissement des prévisions de l'effectif débute en janvier, une fois l'inscription de tous les élèves achevée. Les directions d'école préparent par la suite des prévisions de l'effectif pour chaque école. Ces prévisions sont enrichies des données provenant d'une analyse des tendances trisannuelles préparée par l'agent ou l'agente de planification du Service de la recherche et de l'évaluation. Ces prévisions sont soumises au conseil administratif pour examen et approbation. Des comités de dotation mis sur pied pour l'année scolaire participent également au processus de dotation en personnel dans chaque école. Le conseil établit un calendrier comportant les dates importantes dans le processus annuel de dotation en personnel. Un comité de dotation en personnel du district se réunit chaque mois pour discuter de l'affectation du personnel et pour préparer le processus d'affectation pour l'année suivante. Le conseil a mis en place des procédures officielles pour l'affectation des membres des divers groupes professionnels, et notamment des groupes suivants :

- enseignants et enseignantes;
- aides-enseignants et aides-enseignantes;
- personnel des écoles secondaires;
- personnel de l'éducation de l'enfance en difficulté;
- personnel du programme ESL.

Le conseil reconnaît qu'il convient de procéder à un examen de la méthode d'affectation du personnel enseignant de l'éducation de l'enfance en difficulté compte tenu de la diminution de l'effectif. De façon générale, les décisions relatives à l'affectation des

enseignants et des enseignantes ainsi que des aides-enseignants et aides-enseignantes sont confirmées aux environs de la fin mars en fonction du budget et des données des années précédentes. Le conseil n'utilise pas une méthode de dotation en personnel spéciale pour le personnel de soutien. Une méthode descendante sert à établir l'affectation du personnel de soutien. En vertu de cette méthode, les services opérationnels informent les écoles du budget mis à leur disposition et le Service des RH veille au respect des conventions collectives.

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

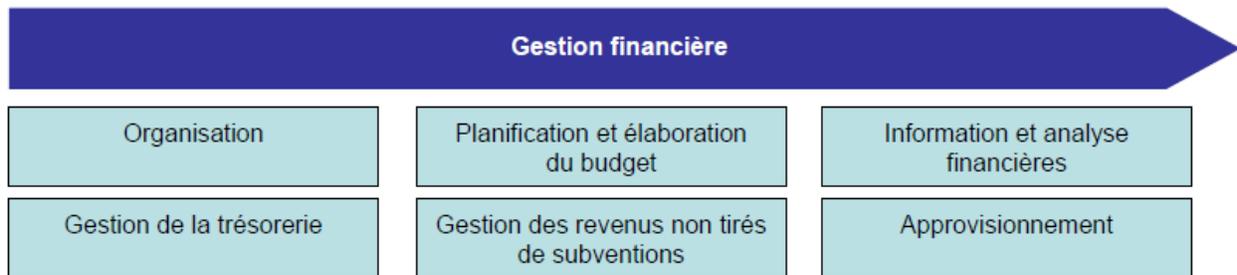
Le conseil continue de surveiller le plan d'affectation du personnel et le budget initiaux qui ont été approuvés en les comparant à l'affectation réelle. Cet examen est entrepris par le conseil administratif et les directions d'école sont informées de son issue. La direction a mis en place un mécanisme par lequel elle retarde l'affectation d'un certain nombre d'enseignants et d'enseignantes du primaire jusqu'à la confirmation en septembre de l'effectif réel. Certains changements dans les affectations peuvent se produire en raison des exigences relatives à la taille des classes. Cette pratique est maintenant reconnue dans les conventions collectives des enseignantes et des enseignants du primaire. Des comités de dotation dans chaque école surveillent l'affectation du personnel enseignant des écoles primaires et secondaires. Le conseil prépare divers rapports sur le processus d'affectation et a aussi mis en place des procédures officielles supplémentaires en matière d'affectation, dont les procédures suivantes :

- procédure de désignation du personnel excédentaire;
- rapports sur l'affectation du personnel enseignant;
- horaires du personnel enseignant;
- rapport sur l'affectation du personnel administratif.

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

Pour assurer l'utilisation efficiente des ressources, le Service des ressources humaines compare, en prévision de la négociation des conventions collectives, les coûts du personnel de soutien à ceux de conseils scolaires similaires. En outre, le conseil présente de façon continue des données comparatives aux conseillers et aux conseillères scolaires.

## 4. Gestion financière – Conclusions et recommandations



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

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

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

### 4.1 Organisation des finances

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

- déterminer si des politiques et méthodes sont en place pour appuyer les principales fonctions et activités financières ainsi que les priorités opérationnelles nécessaires et si elles sont conformes aux objectifs de rendement des élèves;
- déterminer si le Service des finances appuie l'ensemble des objectifs, des priorités et des mesures de reddition de comptes établis par le conseil scolaire;
- évaluer l'efficacité et l'efficacé de la structure du Service et le soutien qu'il apporte sur le plan des rôles et des responsabilités des principales fonctions, activités et pratiques;

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

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

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

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

### Structure organisationnelle et responsabilisation

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

### Surveillance et communication des politiques

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

### Structure organisationnelle et responsabilisation

La fonction de gestion financière relève du surintendant des services opérationnels et comporte les responsabilités suivantes :

- élaboration et vérification du budget;

- établissement de rapports, de prévisions et d'analyse financières et vérification des états financiers annuels;
- rédaction et vérification du rapport sur l'effectif;
- prestation de services comptables, bancaires et de trésorerie; et
- présentation de rapports sur les projets d'immobilisations.

Le Service des finances a réparti de façon claire et bien documentée les rôles et les responsabilités de chacun et a veillé à la compartimentalisation de ces rôles et responsabilités, lesquels sont bien compris par le personnel du Service.

L'organigramme du Service figure sur le site Web du conseil. Tous les gestionnaires supérieurs ont des titres professionnels appropriés selon leurs responsabilités.

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

Les services opérationnels élaborent un plan annuel en fonction de l'objectif qu'ils se sont fixé, lequel doit cadrer avec les objectifs d'ensemble du conseil. Le conseil s'est fixé l'objectif suivant pour 2006-2007 : « appuyer l'amélioration de l'apprentissage des élèves en offrant un service à la clientèle de qualité (services financiers, services des installations, services de la feuille de paie, services de soutien) au personnel des systèmes et de l'école et aux milieux scolaires selon les principes fondamentaux pertinents ». Cet objectif général est renforcé par des objectifs spécifiques, des stratégies de mise en œuvre, des indicateurs de succès, des échéances et le travail du personnel chargé de sa réalisation.

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

Le Service maintient un ensemble complet de politiques et de méthodes touchant tous les aspects pertinents de la gestion financière. Ces politiques et ces procédures ont été affichées sur le site Web du conseil. Le Service des finances utilise le processus type du conseil pour élaborer ses politiques et ses procédures. Notons que les services opérationnels ont créé le poste d'analyste de soutien sur le terrain dont le rôle est d'interpréter et de mettre en œuvre des politiques et des procédures précises. À l'heure actuelle deux analystes de soutien sur le terrain répondent aux demandes de renseignements des écoles se rapportant aux politiques et aux procédures. Les analystes de soutien sur le terrain travaillent également de façon proactive avec les écoles individuelles en organisant des ateliers d'information sur les politiques ainsi que des séances de formation. En outre, toutes les nouvelles directions d'école et directions adjointes suivent une formation spéciale sur les principaux enjeux liés à la gestion financière. Le Service des finances surveille ainsi la mise en œuvre de ses politiques et procédures et s'assure de leur communication efficace à tous les membres du personnel.

## 4.2 Planification et élaboration du budget

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

- comprendre les liens qui existent entre les objectifs et les priorités des conseillers et des conseillères scolaires et le processus d'établissement du budget de fonctionnement;
- déterminer s'il existe une transparence et des contrôles suffisants dans le processus de planification et d'élaboration du budget;
- cerner 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 conseillers et les conseillères scolaires et les membres de la collectivité.	Non
Le budget annuel soumis à l'approbation montre qu'il est relié aux objectifs et aux priorités approuvés par le conseil scolaire, y compris les objectifs de rendement des élèves. Il fournit des renseignements utiles et compréhensibles à tous les intervenants.	Oui
Les processus de planification budgétaire tiennent compte de tous les changements de coûts et de revenus nécessaires.	Oui

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

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

## Détermination des risques et des stratégies d'atténuation

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

### Processus d'établissement annuel du budget

Le processus annuel de budgétisation est transparent, est clairement communiqué et incorpore les observations de tous les principaux intervenants. Le conseil a mis sur pied un groupe d'élaboration du budget composé d'agents et d'agentes de supervision, de directeurs et de directrices d'écoles primaires et secondaires et de personnel du Service des ressources humaines. Le conseil a adopté une méthode de planification budgétaire pluriannuelle pour trouver une solution aux problèmes financiers découlant de la diminution de l'effectif. Les conseillers et les conseillères scolaires approuvent le budget en tenant compte des difficultés cernées par le conseil pour les trois prochaines années. De façon générale, les conseillers et les conseillères scolaires participent activement au processus d'établissement du budget. Le conseil veille à solliciter l'avis du public sur des questions cruciales comme la planification des immobilisations et l'examen des locaux.

Le Service des finances prépare un « calendrier budgétaire » qui facilite la préparation du budget de chaque service ainsi que l'établissement des échéanciers à respecter. Le Service des finances crée un budget pour l'ensemble du système à partir des données des différents services et, une fois les revenus du conseil scolaire confirmés, après l'annonce des Subventions pour les besoins des élèves, un budget final est préparé et soumis à l'approbation du conseil. Le budget du conseil fait état de la façon dont les ressources s'harmonisent avec les orientations stratégiques du conseil. Ces dernières années le budget du conseil a reflété l'attention qu'il a accordée à l'amélioration de la littératie. Les fins auxquelles peuvent servir les réserves sont clairement précisées dans le budget présenté au conseil.

Le budget soumis au conseil a été équilibré au cours des quelques dernières années. La direction a pu présenter un budget équilibré grâce à un ensemble de mesures budgétaires prudentes, aux améliorations apportées aux Subventions pour les besoins des élèves qui ont compensé les augmentations de coûts du conseil (en particulier l'incidence sur les subventions de la diminution de l'effectif) et aux ponctions prélevées dans la réserve pour fonds de caisse. La direction continue de faire face aux défis à long terme que pose la diminution de l'effectif, et en particulier au besoin de consolider des écoles pour réduire les frais d'exploitation non provisionnés.

Le budget et les états financiers soumis par le conseil au ministère font état d'une augmentation considérable du coût des services publics au cours des dernières années, malgré des économies d'énergie attribuées au projet de gestion de l'énergie. La direction a fait observer que le projet de gestion de l'énergie a entraîné des investissements initiaux importants et que les économies réalisées en matière d'énergie doivent servir à compenser ces coûts.

Il semblerait que ce ne soit pas tous les conseillers et les conseillères qui comprennent bien la nature de l'augmentation de la part du budget réservée aux services publics telle que présentée dans les états financiers. La même chose vaut en ce qui touche le lien entre la part du budget réservée aux services publics et les coûts et les économies découlant du projet de gestion de l'énergie. La direction est d'avis que pour bien renseigner les conseillers et les conseillères scolaires sur cette importante question, les services opérationnels doivent préparer à leur intention un sommaire du projet de gestion de l'énergie. Ce sommaire comportera une description des dépenses en immobilisations initiales ainsi que de leur incidence sur la part du budget annuel réservée aux services publics. Ce sommaire sera inclus au document budgétaire pour 2008-2009 et permettra de veiller à ce que les conseillers et les conseillères soient pleinement au courant de la façon dont les économies annuelles générées par le projet de gestion de l'énergie compenseront les dépenses en immobilisations initiales.

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

Comme l'indique la section sur les ressources humaines de ce rapport, les prévisions de l'effectif sont établies en s'appuyant sur un ensemble de facteurs valables au niveau du conseil ainsi que sur la rétroaction à cet égard des directions d'école. Les prévisions se font tôt dans le processus d'élaboration du budget, ce qui permet au Service des finances de fixer des attentes préliminaires élevées quant à l'évolution prévue des revenus par rapport à l'année précédente. Les changements importants aux prévisions de l'effectif sont intégrés dans le processus d'élaboration du budget. En outre, comme le conseil a pour pratique de ne pas affecter tous les enseignants et les enseignantes au même moment pour se laisser une certaine marge de manœuvre, il peut ainsi s'assurer que le plan de recrutement réel soit conforme au plan de recrutement prévu dans le budget.

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

Le conseil détermine les principaux secteurs de risque pendant le processus de planification budgétaire. Les questions les plus importantes sont les prévisions de l'effectif et le respect de l'enveloppe budgétaire sur le plan des revenus. Le Service atténue les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés en surveillant de près les prévisions de l'effectif par rapport à l'effectif réel. Il s'assure également que le budget des dépenses final tient compte de tous les

changements de coûts connus et qu'il est équilibré par rapport aux données provenant du ministère. Le conseil a recours à une « pratique d'atténuation des effets » qui consiste à ne pas affecter certains enseignants et enseignantes jusqu'à ce que l'effectif définitif soit connu en septembre. La direction a mis en place des procédures en vue de la surveillance continue des dépenses et la présentation de rapports s'y rapportant. De cette façon, tout écart défavorable inattendu par rapport au budget est cerné rapidement pour que les mesures correctives voulues puissent être prises.

#### **Recommandation :**

- Les services opérationnels pourraient améliorer la transparence du processus de planification budgétaire en préparant un sommaire du projet de gestion de l'énergie qui comporterait une description des dépenses d'immobilisations initiales ainsi que de leur incidence sur le budget annuel des services publics.

### **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 conseillers et les conseillères scolaires et le ministère reçoivent en temps opportun de l'information financière complète et exacte sur toutes les activités du conseil scolaire;
- cerner 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**

<b>Pratiques exemplaires liées à l'information et à l'analyse financières</b>	<b>Preuve de l'adoption?</b>
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 conseil scolaire possède un système intégré d'information financière (BAS 2000) qui fournit en temps opportun des renseignements utiles et précis à la direction et aux membres du personnel. Le système d'information financière est relié à ses systèmes de rémunération et de commande. Le système intégré permet également de faire une analyse de l'écart entre les dépenses réelles et les dépenses prévues.

## Responsabilité des rapports financiers intermédiaires

Le personnel des finances prépare des rapports financiers mensuels qui sont soumis à l'examen et à l'approbation de la haute direction et que l'on remet au conseil à titre d'information. L'information financière présente une comparaison entre les revenus réels et les dépenses à ce jour par rapport aux prévisions budgétaires et elle est exprimée en tant que pourcentage du budget. Le rapport offre un sommaire des dépenses par principaux postes de dépenses ainsi qu'une analyse sommaire de haut niveau des dépenses par domaine fonctionnel. Dans le cadre de l'élaboration des rapports financiers mensuels, le personnel du Service des finances travaille avec celui des autres services à la préparation d'un résumé de compte, qui est ensuite présenté au comité exécutif. Ce rapport fournit certains détails sur les écarts cernés. Le rapport mensuel présenté au conseil ne comporte cependant pas de texte explicatif qui

permettrait d'établir si le pourcentage du budget dépensé à ce jour est supérieur ou inférieur à ce qu'il devrait être pour la période visée.

Pour assurer un suivi relatif aux fonds dépensés, le conseil a élaboré un rapport de suivi comptable qui est présenté au conseil administratif. Le rapport fait le point sur les fonds que le conseil reçoit régulièrement du ministère ainsi que sur les fonds ponctuels et indique les membres du personnel chargés de leur gestion.

### **Fonction de vérification interne**

Le conseil scolaire n'a pas de fonction de vérification interne. Même si la direction reconnaît l'importance d'une telle fonction, elle ne croit pas disposer des ressources nécessaires pour assumer les coûts additionnels de l'établissement de cette fonction à l'heure actuelle. Au moment de la fusion, le conseil comptait un vérificateur interne ainsi qu'un technicien en vérification. Ces deux postes ont par la suite été supprimés et le vérificateur externe du conseil a finalement repris les fonctions du vérificateur interne du conseil. Le conseil a confié au vérificateur externe la tâche d'effectuer une évaluation des risques et d'élaborer un plan de vérification trisannuel interne. Étant donné que le plan de vérification trisannuel actuel est presque achevé, le conseil doit concevoir un modèle futur pour la fonction de vérification interne.

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

### **Comité de vérification**

Le conseil scolaire a mis sur pied un comité de vérification composé de trois conseillers ou conseillères et de deux représentants communautaires ayant des compétences financières. Le mandat du comité comporte les responsabilités traditionnelles relatives à l'examen des états financiers, l'examen des plans des vérificateurs externes et la présentation de rapports sur la vérification des états financiers. Il comporte également les responsabilités suivantes liées à la fonction de vérification interne :

- examen du plan de vérification interne préparé par le vérificateur externe du conseil;

- examen des projets de vérification interne;
- élaboration d'un modèle de fonction de vérification interne.

Le conseil semble reconnaître le rôle fiduciaire des membres de son comité de vérification. Il s'attend à ce qu'ils comprennent pleinement ce qui constitue de bons processus de contrôles opérationnels et pratiques comptables internes en ce qui touche la mise en œuvre de ses politiques et le contrôle et la protection de ses actifs. Le conseil mérite des éloges parce qu'il a étudié sérieusement la possibilité de nommer des membres externes pour siéger comme conseillers au comité de vérification. Ces conseillers externes ne seraient pas des membres avec droit de vote en raison du fait que la loi actuelle ne reconnaît le droit de vote au sein des comités permanents du conseil qu'aux conseillers et conseillères scolaires.

### **Recommandations :**

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

## **4.4 Gestion de la trésorerie**

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

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

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

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

## Gestion de l'encaisse et des placements

Pratiques exemplaires liées à la gestion de la trésorerie	Preuve de l'adoption?
Un processus de gestion de l'encaisse efficace est en place pour maximiser les revenus d'intérêts au moyen de placements à court terme lorsque cela s'avère approprié.	Oui
Les activités de gestion de l'encaisse sont concentrées dans une seule institution financière.	Oui
Le personnel et la direction examinent périodiquement la politique de placement et les rapports sur le rendement des placements du conseil.	Oui
Le personnel et la direction comparent périodiquement les conditions bancaires consenties au conseil à celles des conseils scolaires semblables.	Non
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 du Service des finances a indiqué que les liquidités oisives sont réduites au minimum et que l'exécution des projets d'immobilisations en cours et la rémunération hebdomadaire du personnel exigent un recours fréquent à l'encaisse. Le Service assure le respect des procédures en surveillant activement les activités de gestion de l'encaisse. Un membre du personnel est affecté à la gestion quotidienne de l'encaisse et effectue le rapprochement comptable mensuel.

Le conseil a regroupé ses activités de gestion de l'encaisse dans une seule institution financière au moment de la fusion. Ces arrangements financiers sont revus tous les ans. Le conseil n'a cependant pas comparé les conditions régissant ses transactions bancaires à celles de conseils similaires.

### Recommandation :

- Le personnel des finances devrait envisager de comparer les modalités et les conditions des relations bancaires du conseil à celles d'autres conseils pour établir des repères à cet égard et pour veiller à conclure les meilleurs arrangements financiers possibles.

## 4.5 Gestion des revenus non tirés de subventions

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

- déterminer s'il existe des procédures permettant de consigner en temps opportun et de façon complète et précise les différents types de revenus non tirés de subventions;
- déterminer s'il existe des contrôles internes pour appuyer le traitement et la gestion appropriés de l'encaisse;
- cerner les possibilités d'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 1,6 % de son budget global, sans compter les revenus d'intérêts et les réclamations soumises aux assurances et les subventions au titre des Autres programmes d'enseignement (APE). Le conseil touche du ministère quelque 8,8 millions de dollars (financement pour 2006-2007) au titre des subventions APE, somme destinée à lui permettre de mettre en œuvre des initiatives précises, ce qui l'oblige à prêter attention au poste 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.).	Non

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

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

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

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

## Politiques de soutien aux revenus non tirés de subventions

Le conseil a établi des politiques concernant les droits de permis, la perception des droits et l'application du barème tarifaire, ainsi que les procédures connexes à suivre. Le conseil respecte la politique relative à l'utilisation communautaire des installations scolaires.

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

Le conseil compte un programme d'éducation permanente important et utilise un système électronique d'inscription et de suivi. Il utilise aussi un système électronique de réservations des installations. Il n'a cependant pas mis en place un programme électronique de paiement. Pour la location des installations communautaires, le conseil a établi des procédures de traitement des espèces et des factures pour consigner les revenus. Cela permet la surveillance des comptes débiteurs et la détermination des problèmes de recouvrement. Le conseil envisagera peut-être d'utiliser dans l'avenir un système électronique de paiement.

Le conseil a recours à une base de données électronique pour faire un suivi auprès des élèves payant des droits.

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

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

#### **Recommandation :**

- Le conseil devrait donner suite à son intention d'effectuer une analyse de la rentabilité d'un système de paiement électronique pour les programmes d'éducation permanente et de location des installations scolaires. La direction devrait en profiter pour examiner les solutions électroniques en place dans plusieurs autres conseils scolaires.

## **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 de pouvoir 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 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

Pratiques exemplaires liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
La direction a mis en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer les commandes, en effectuer le traitement et faire les paiements, y compris l'utilisation des portails des fournisseurs.	Oui

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

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

### Politiques et méthodes d'approvisionnement

La direction et le conseil scolaire ont approuvé une politique d'approvisionnement et des procédures administratives qui ont été clairement communiquées à l'ensemble des utilisateurs autorisés du système. La politique et les méthodes administratives connexes, qui ont fait l'objet d'une révision en 2006, sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. La politique d'approvisionnement comporte un guide détaillé d'utilisation du programme de carte d'achat.

Le conseil a adopté des politiques relatives à la publicité et à la défense des droits en juin 2007 et a modifié ses procédures relatives au remboursement des dépenses en mai 2007. Le guide d'utilisation de la carte d'achat a été mis à jour en mai 2006.

### Niveaux hiérarchiques de l'approvisionnement

Les procédures d'approvisionnement prévoient des niveaux appropriés d'autorisation correspondant aux postes et aux rôles. La surveillance de la conformité est assurée par les chefs de service. Les procédures d'approvisionnement précisent que tous les services doivent respecter les limites suivantes lorsque vient le temps d'obtenir une proposition de prix des fournisseurs :

- 0 \$-1 000 \$ - correspond à l'autorisation et aux limites budgétaires fixées pour les employés du conseil;
- 1 001 \$-50 000 \$ - trois devis écrits présentés si possible sur le papier à entête de l'entreprise;
- Plus de 50 000 \$ - soumission scellée émise par le Service de la gestion des achats (un appel d'offres peut être lancé quelle que soit l'importance du contrat d'approvisionnement à adjudger).

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

Le conseil scolaire fait partie de plusieurs consortiums d'achat, notamment pour l'acquisition de fournitures de bureau et de conciergerie. Le conseil ne fait pas partie d'un consortium d'achat dans le domaine des services publics. La direction considère qu'il n'y aurait pas de grands avantages à ce qu'il fasse partie de ce genre de consortium étant donné sa taille. Le conseil fixe des prix cibles pour l'achat d'électricité et fait des achats stratégiques en fonction des prévisions climatiques à long terme.

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

Le conseil a émis des cartes d'achat à un grand nombre de ses employés. Ces cartes comportent des limites de crédit mensuelles, des limites relatives aux achats individuels et des limites quant aux points d'achat en fonction des titulaires des cartes. La limite pour les achats individuels est en moyenne de 500 \$. L'utilisation des cartes d'achat est régie par des politiques et des procédures qui ont été clairement communiquées au personnel. Les employés possédant une carte d'achat sont tenus de signer un formulaire d'utilisation. En outre, certains achats ne peuvent être faits au moyen de ces cartes. Un analyste financier effectue un examen et un rapprochement mensuels des états de compte. Les états de compte mensuels doivent être approuvés par le superviseur immédiat de l'employé ayant effectué les achats par carte d'achat. Les employés doivent conserver tous les reçus pertinents et doivent faire le rapprochement entre leur état de compte et leurs factures mensuelles. Les états de compte font l'objet d'une vérification périodique et les reçus fournis doivent être conservés pendant une période de cinq ans.

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

Le conseil a mis en place un processus de comptabilité d'engagement en vertu duquel l'achat est inscrit au grand livre après l'émission du bon de commande. En outre, si un bon de commande entraîne un dépassement du budget, il est signalé et non traité. Le personnel des finances a récemment mis en œuvre un processus de triple rapprochement automatique entre le bon de commande, le reçu ou la facture et l'inspection.

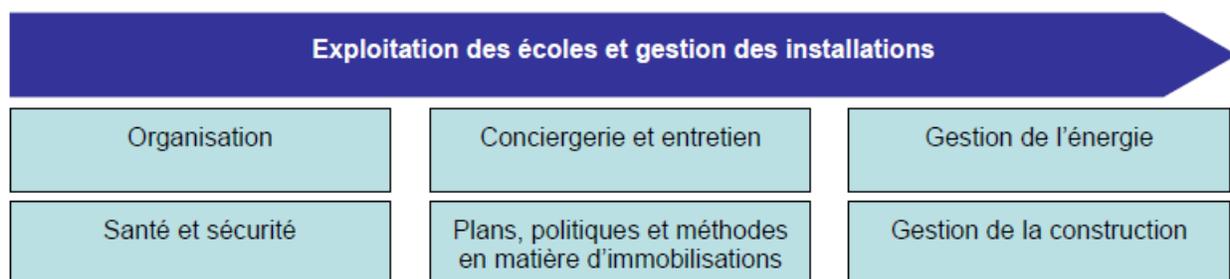
### **Utilisation des transferts électroniques de fonds pour accroître l'efficacité**

Dans la mesure du possible, le conseil scolaire a recours au TEF pour les paiements. Par exemple, le TEF est actuellement en place pour le paiement des fournisseurs figurant dans la base de données des fournisseurs du conseil (fichier maître des fournisseurs).

**Recommandation :**

- La direction devrait mettre en œuvre une procédure en vue du lancement d'appels d'offres pour les achats de plus de 50 000 \$. Le conseil devrait revoir ses procédures courantes relatives aux achats et les mettre à jour en conséquence.

## 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 d'un suivi et de la confirmation de renseignements.

### 5.1 Organisation

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

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

### Structure organisationnelle et responsabilisation

La fonction d'exploitation des écoles et de gestion des installations fait partie des services opérationnels du conseil scolaire et le directeur des projets et de l'entretien relève du surintendant des services opérationnels. La gestion des installations

comprend une équipe d'entretien (chargée de la gestion de l'énergie, de la planification des immobilisations et de la réparation des installations) et une équipe de projet chargée de l'exécution de projets précis. En raison du vaste territoire sur lequel il s'étend, le conseil a divisé le district en cinq zones d'entretien relevant de cinq responsables. L'équipe de projet mène ses activités à partir d'un endroit central et comprend cinq coordonnateurs de projets chargés de fonctions spécifiques et de deux superviseurs de projets de réparation. En outre, le personnel des installations compte un agent ReCAPP, un agent financier, des membres du groupe de gestion de l'énergie ainsi qu'un coordonnateur des instruments financiers qui participe à l'élaboration du plan d'immobilisations. De façon générale, on peut dire que le Service compte les employés voulus pour assurer une gestion efficace de ses opérations courantes.

Les services opérationnels et la gestion des installations entretiennent des communications efficaces avec le personnel par l'entremise de réunions régulières des superviseurs et du personnel sur le terrain. Le ministère a lancé un processus en vue de l'établissement d'équipes d'examen des activités de conciergerie, ce qui renforcera l'obligation de rendre compte du personnel.

L'organigramme des installations figure sur le site Web du conseil.

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

Le Service des installations a élaboré un plan annuel qui est intégré à celui des services opérationnels. Ce plan se fonde sur l'objectif des services opérationnels, lequel cadre avec les objectifs généraux du conseil. L'objectif global que les services opérationnels se sont fixés pour 2006-2007 était le suivant : « appuyer l'amélioration de l'apprentissage des élèves en offrant un service à la clientèle de qualité (services financiers, services des installations, services de la feuille de paie, services de soutien) au personnel des systèmes et de l'école et aux milieux scolaires selon les principes fondamentaux pertinents ». Cet objectif général est renforcé par des objectifs spécifiques, des stratégies de mise en œuvre, des indicateurs de succès, des échéances et le travail du personnel chargé de sa réalisation.

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

La gestion des installations met en œuvre un programme d'entretien préventif en vue d'assurer le respect des politiques réglementaires. Le programme sert aussi à assurer le suivi relatif aux travaux d'entretien. Le système d'information conçu sur demande permet également la communication régulière au personnel des politiques réglementaires et de produire des rapports faisant le point sur la progression des travaux. La formation voulue est dispensée au personnel des services de conciergerie et d'entretien sur la façon de régler les problèmes liés à l'application des politiques et de se conformer aux diverses exigences réglementaires. Une formation est notamment

dispensée sur l'entretien des installations contenant de l'amiante et sur la vérification des systèmes de production d'eau potable.

## 5.2 Conciergerie et entretien

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

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

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

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

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

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

Pratiques exemplaires liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
À l'aide des commentaires des intervenants, la direction élabore un plan d'entretien annuel et pluriannuel qui tient compte des priorités reportées en matière d'entretien et des normes d'entretien. Les résultats améliorent le milieu d'apprentissage. Le plan, qui prévoit une utilisation optimale des fonds	Non

Pratiques exemplaires liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
disponibles (subvention annuelle pour la réfection des écoles et financement « Lieux propices à l'apprentissage »), est approuvé par le conseil scolaire.	

### 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 maintient des normes écrites de propreté dans les écoles et s'en sert comme base pour évaluer le rendement du personnel responsable de la conciergerie dans chacune des installations. Le personnel du Service de conciergerie établit des horaires d'entretien en fonction des normes établies. L'examen de la conformité aux normes est cependant un processus officieux.

Le modèle d'affectation du conseil scolaire en matière de conciergerie permet l'utilisation optimale des ressources à l'appui des normes et des pratiques de nettoyage. Une formule détaillée de dotation en personnel pour les travaux de conciergerie tient compte d'un certain nombre de facteurs, dont la superficie en pieds carrés, l'effectif, le

nombre d'étages, l'utilisation à des fins communautaires, l'utilisation du gymnase et l'utilisation du matériel portable, afin de déterminer les exigences de dotation en personnel de conciergerie dans les écoles. La direction a indiqué que 25 des écoles du conseil ont recours à des concierges contractuels.

Le Service établit des statistiques sur l'absentéisme à l'égard de son personnel et se fonde sur ces données pour gérer les problèmes de rendement.

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

Le conseil n'a pas élaboré un plan d'entretien annuel officiel. La priorité actuelle du conseil en matière d'entretien est de répondre aux besoins essentiels puisque les ressources dont il dispose sont limitées. En collaboration avec les directions d'école individuelles, le Service des installations procède cependant à un examen annuel des besoins d'entretien émergents. De cette façon, le conseil est assuré que les écoles sont entretenues le mieux possible, ce qui favorise l'amélioration de l'apprentissage des élèves ainsi que de la productivité des employés.

Bien que le conseil ne se serve pas pleinement de la base de données ReCAPP, la direction veille à fournir des mises à jour régulières sur la mise en œuvre des projets. La direction a indiqué qu'elle compte améliorer très bien tôt la qualité de ses données ReCAPP pour qu'elle puisse s'appuyer davantage sur ces données à des fins de planification.

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

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

La direction privilégie une approche proactive pour sensibiliser davantage le personnel et les élèves au maintien en bon état des installations, à l'entretien et aux normes de sécurité. Le conseil scolaire a établi un programme de formation qui permet le perfectionnement continu des compétences du personnel d'entretien et de conciergerie et qui aborde les nouvelles questions de réglementation. Chaque nouvel employé bénéficie d'une semaine de formation. De plus, le personnel peut se reporter à un manuel des opérations pour obtenir des directives. En outre, le conseil offre une

formation commune et exige que les vendeurs fournissent une formation sur l'utilisation des produits.

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

Le Service fonctionne principalement sur la base du juste-à-temps et tient en stock uniquement les quantités nécessaires de fournitures dans les écoles en tout temps. Pour les fournitures de conciergerie, l'approvisionnement se fait auprès d'un fournisseur unique et chaque école a son propre budget à cet égard. Le conseil favorise l'achat de produits écologiques dans la mesure du possible et recherche continuellement des façons de réduire l'utilisation des produits d'entretien et de prévenir le gaspillage.

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

Le Service des installations met en œuvre un programme d'entretien préventif pour établir les travaux d'entretien à effectuer. Le conseil compte adopter un nouveau système qui améliorera sa fonction de gestion des installations. Le système permettra aux superviseurs des travaux d'entretien de produire et de retrouver les demandes de travaux, de faire le codage par code à barres des principales pièces d'équipement et de produire des rapports, y compris les feuilles de temps des employés. Le système sera bientôt mis à l'essai à plusieurs endroits.

Le conseil consigne les incidents de vandalisme et leur attribue un code dans le budget des fournitures et des services. Le vandalisme entraîne des coûts pour le conseil et doit aussi présenter des réclamations à ses assureurs en cas de vandalisme.

### **Évaluation du modèle de prestation des services du conseil**

La direction a comparé régulièrement les services d'entretien internes et externes à l'aide d'une analyse coûts-avantages. Elle a conclu à la rentabilité d'après cette analyse de son modèle actuel de prestation des services d'entretien.

### **Recommandation :**

- La direction devrait envisager de créer un plan pluriannuel d'entretien et de réfection qui comprendrait le financement disponible pour appuyer le plan. Cela permettrait à l'administration principale, au conseil et aux intervenants d'avoir une idée claire des besoins cruciaux du conseil scolaire prévus pour les prochaines années.

### 5.3 Gestion de l'énergie

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

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

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

#### Plan de gestion de l'énergie

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

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

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

## **Plan de gestion de l'énergie**

En 2001, le conseil a approuvé une « entente de gestion de l'énergie », conclue avec Ontario Hydro Energy. L'objectif de cette initiative de gestion de l'énergie était de mettre en œuvre un ensemble de projets pilotes et d'établir la capacité du conseil d'utiliser les économies d'énergie pour financer d'autres programmes de gestion de l'énergie. Le projet pilote visait 10 écoles et a permis d'établir des points de référence pour le suivi du rendement dans chaque école. Le conseil a chiffré à 3,7 millions de dollars les économies réalisées en 2006-2007 à l'issue du projet.

Depuis lors, les projets pilotes de gestion de l'énergie ont été regroupés pour en faire un projet global de gestion de l'énergie comportant l'investissement de 37 millions de dollars pour l'achat de matériel et l'adoption d'une technologie universelle. Au cours de la phase initiale du projet, le matériel et les systèmes ont été remplacés par des systèmes énergétiques plus efficaces. Les économies générées par ces mesures, ainsi que des fonds d'immobilisations annuels provenant de la Subvention pour la réfection des écoles, doivent compenser pour les dépenses en immobilisations dans un délai d'environ 12 ans.

Le conseil a mis en œuvre des mesures de conservation de l'énergie supplémentaires au moyen du financement « Lieux propices à l'apprentissage » pour les besoins élevés et urgents cernés par l'entremise du programme ReCAPP ainsi que la Subvention pour la réfection des écoles. Étant donné que le financement de ces mesures n'exigera pas du conseil qu'il emprunte des fonds, les économies qui en découleront serviront à financer d'autres priorités en matière d'entretien et de réfection.

Notons que le projet global de gestion de l'énergie du conseil n'a pas été transformé en stratégie ou en plan officiel de gestion de l'énergie.

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

Le système d'automatisation des bâtiments du conseil permet au personnel du Service des installations de gérer et de contrôler à distance le matériel de gestion de la consommation d'énergie dans les nouvelles écoles (et dans certains cas, dans chaque pièce de ces écoles). Le personnel du Service des installations a établi des cibles de rendement énergétique en fonction de la vérification des bâtiments et du matériel. Au moyen de ce système, le conseil recueille et analyse actuellement des données sur les dépenses en énergie dans chaque école et compare de façon courante les coûts en énergie par pied carré de toutes les installations pour établir les dépenses en énergie de chacune d'elles. Le conseil collabore étroitement avec les services publics pour déceler les tendances anormales en matière de consommation de l'énergie (p. ex., augmentation subite dans la consommation d'eau à une école donnée) et met en œuvre les mesures correctives voulues pour régler tout problème inhabituel.

Le conseil a retenu les services de deux consultants en énergie externes qui participent à la planification et à la gestion de projets ainsi qu'à l'analyse des données.

### Recommandation :

- Le conseil devrait établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend des points de référence quantifiables et des cibles en matière d'économies devant être évalués chaque année. Tout investissement consenti en vue de la mise en œuvre du plan de gestion de l'énergie doit préciser les fonds nécessaires à cette fin.

## 5.4 Santé et sécurité

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

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

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

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

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

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

La gestion de la santé et de la sécurité relève du Service des ressources humaines. Les questions liées à la gestion de la santé et de la sécurité des élèves relèvent pour leur part du Service des programmes. Le Service des installations est chargé de la gestion de la sécurité générale.

En collaboration avec les unités de négociation, le conseil a mis sur pied deux comités de santé et de sécurité conjoints ainsi que des comités d'école. Le ministère du Travail a approuvé le mandat de ces comités. Les comités de santé et de sécurité élaborent les politiques et les procédures relatives à la santé et à la sécurité et veillent au respect des exigences statutaires en matière de santé et de sécurité. Les comités planifient et entreprennent chaque mois des examens thématiques ainsi que des inspections dans les écoles.

Le conseil a fourni à chaque école une trousse de santé et de sécurité comportant le calendrier des tâches à accomplir.

Le conseil a adopté un processus en vue de l'élaboration et la modification des politiques en matière de santé et de sécurité. Ce processus comporte la tenue de consultations sur les changements proposés aux exigences législatives ainsi que l'approbation des projets ou des modifications de politiques proposés par les comités conjoints de santé et de sécurité. Lorsque la politique est approuvée, le conseil offre une formation pouvant cibler certains groupes d'employés visés par celle-ci.

Le conseil a élaboré un protocole anaphylactique en accord avec la loi de Sabrina, qui s'inscrit dans le protocole sur la santé et la sécurité des élèves.

Le conseil effectue le suivi des incidents de sécurité selon le type. Le registre des incidents du conseil indique l'heure, l'emplacement, la nature et le mode de résolution de tous les incidents qui ont lieu sur le territoire du conseil. Les comités conjoints de santé et de sécurité présentent les rapports pour examen.

Le Service de la santé et de la sécurité examine chaque année les politiques et les procédures en matière de santé et de sécurité conformément à la *Loi sur la santé et la sécurité*. Le Service présente aussi un rapport annuel aux comités de santé et de sécurité.

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

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

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

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

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

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

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

Le conseil a soumis au ministère un plan d'immobilisations décennal. Ce plan ne s'appuie cependant pas sur un plan d'immobilisations correspondant au niveau des systèmes. Le conseil a par contre élaboré un modèle de plan d'immobilisations interne qui résume le processus d'examen des locaux ainsi que les besoins en immobilisations de chaque école du conseil. La direction a déclaré reconnaître la nécessité d'optimiser les ressources financières du conseil pour pouvoir financer le plan d'immobilisations à long terme. Le conseil a envisagé de recourir aux sources d'immobilisations suivantes :

- toutes les formes de financement du ministère, y compris la possibilité d'avoir accès à des subventions pour les nouvelles places ainsi qu'aux redevances d'aménagement scolaires;
- économies relatives à la réfection des écoles par le regroupement des installations;
- affectation du produit intégral de l'aliénation des écoles et des réserves à des fins précises au financement des immobilisations, y compris à un plan de réfection visant à régler les problèmes liés aux locaux;
- affectation d'une partie des économies opérationnelles découlant de la fermeture et du regroupement d'installations.

Dans le cadre du processus pluriannuel de planification des immobilisations, le conseil a retenu les services de consultants externes pour entreprendre un examen des locaux. L'étude comprenait des prévisions relatives à l'effectif, l'analyse de l'inventaire des installations existantes, l'analyse des besoins en capitaux à long terme proposés et des options en vue de la consolidation des installations. Cette étude indépendante a renforcé la crédibilité des prévisions du personnel relatives à ses effectifs futurs et aux besoins en découlant en matière d'installations et de prestation de programmes et de services. Les conseillers et les conseillères scolaires sont conscients du fait que la croissance continue de la capacité non financée du conseil compromet le maintien des programmes qu'il offre aux élèves. Des membres de la direction font actuellement partie de 10 comités d'examen des locaux et le premier rapport de ces comités a été rendu public et fait l'objet de consultations. Il est prévu à l'heure actuelle de créer d'autres comités d'examen des locaux.

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

La surveillance et la planification de la capacité des écoles font l'objet de rapports dans le cadre du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS). Le conseil scolaire a adopté une procédure d'examen des locaux destinés aux élèves et d'organisation des installations et tient à jour un inventaire précis de la capacité et de l'utilisation des écoles. Un membre du personnel est chargé de mettre à jour le SIIS et de vérifier l'exactitude des données.

Le personnel responsable des installations utilise actuellement le système ReCAPP comme outil de suivi des projets admissibles à l'Allocation pour la réfection des écoles et au financement « Lieux propices à l'apprentissage ». Le personnel a aussi indiqué qu'il mettait à jour l'IEE (indice de l'état des installations). La direction a dit reconnaître la nécessité d'améliorer dans l'avenir les données ReCAPP.

## **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 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 d'autres professionnels agréés.	Oui

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

Le conseil exécute actuellement six projets de construction. Au cours de la dernière année, le conseil a procédé au remplacement de deux écoles et à l'agrandissement de quatre écoles.

Le conseil tient à jour un inventaire de modèles de construction types. Au cours de l'étape de la conception, le conseil compare les coûts de conception et de construction par pied carré pour faire en sorte que les coûts de construction globaux soient raisonnables.

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

Le conseil a adopté des politiques et méthodes normalisées concernant l'approvisionnement afin de maîtriser les coûts de réfection et de construction des écoles qui prévoient le recours à des entrepreneurs généraux et à des sous-traitants préqualifiés et à des pièces et des fournitures normalisées. Le conseil a élaboré un modèle pour l'estimation des coûts de construction et de rénovation. En outre, le conseil consigne les économies de construction dans le cadre du plan de gestion de l'énergie et présente des rapports s'y rapportant.

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

Pour tout projet de réfection et de nouvelle construction, on emploie des entrepreneurs externes pour la gestion de la construction, conformément aux politiques d'approvisionnement approuvées par le conseil. À l'étape de la construction ou de la mise en œuvre, la direction visite souvent le chantier pour suivre l'évolution du projet. Le conseil nomme une personne-ressource pour chaque projet de construction.

Chaque projet de construction est approuvé par les conseillers et les conseillères scolaires. Le conseil privilégie les prix forfaitaires et les ordres de modification pour maîtriser les coûts. Ces mesures aident le conseil à atténuer le risque de dépassement des coûts.

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

Les grands projets font l'objet d'un processus d'appel d'offres, qui comprend habituellement des demandes d'offres distinctes pour les services architecturaux et les services de consultants, y compris pour les services environnementaux et les services de construction. Tous les entrepreneurs sont préqualifiés conformément à la politique d'achats du conseil et sont pour la plupart des entreprises locales.

## **Annexes**

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

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

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

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

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

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

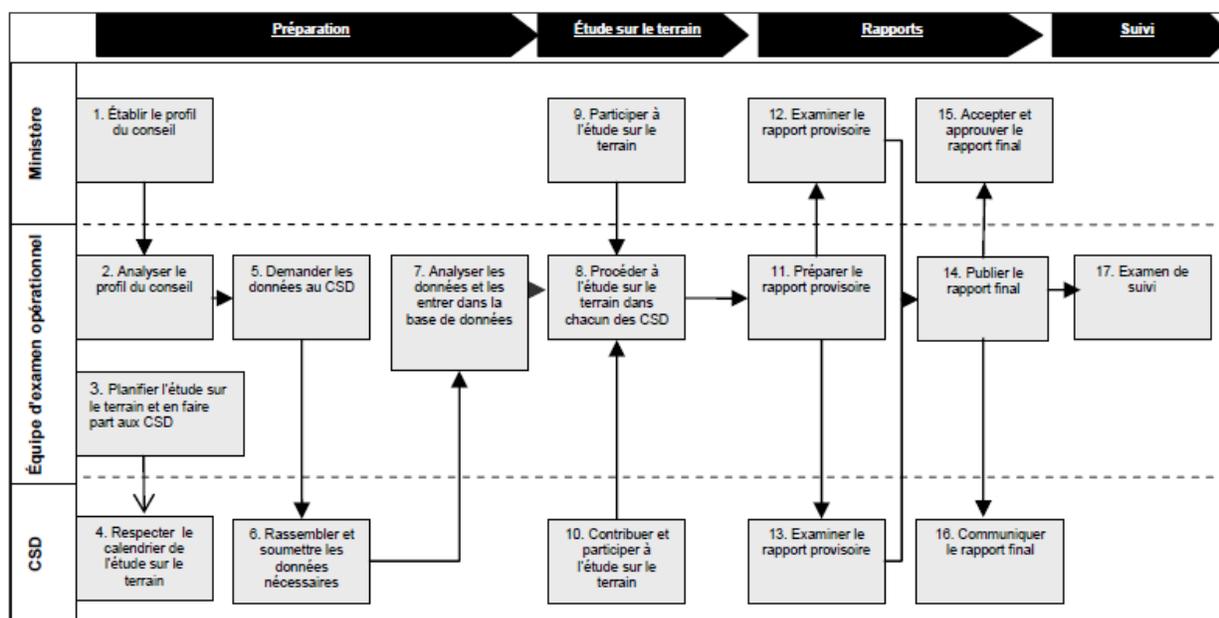
L'examen opérationnel porte sur les domaines fonctionnels suivants, divisés en processus clés comme le montre le diagramme ci-dessous. Les processus représentent le cycle de vie complet des activités menées par les conseils scolaires dans chacun des domaines fonctionnels. Chaque processus a été examiné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

### Étape : Planification et analyse initiales

Activité clé	Description
Fournir le profil du conseil	Le ministère recueille et tient à jour une quantité considérable de données sur les conseils scolaires. L'Équipe d'examen opérationnel a élaboré une demande de données normalisée à l'intention du ministère qui permettra de fournir le profil de chaque conseil scolaire.
Analyser le profil du conseil	Avant de commencer l'étude sur le terrain, l'Équipe d'examen opérationnel examinera le profil du conseil pour en comprendre les caractéristiques financières et de fonctionnement. Cela permettra de relever des questions particulières 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 disposeront d'au moins trois semaines pour ce faire avant le début de l'étude sur le terrain.

Activité clé	Description
Analyser les renseignements obtenus et les entrer dans la base de données	L'Équipe d'examen analysera les données fournies par chacun des conseils, calculera s'il y a lieu les indicateurs de rendement clés et ajoutera les résultats à une base de données sectorielle qui servira à comparer les résultats de chaque conseil.

### Étape : Examen sur le terrain

Activité clé	Description
Procéder à l'étude sur le terrain	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.

### Étape : 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.

### Étape : 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.

### Étape : Rapport final

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

Activité clé	Description
Accepter et approuver le rapport final	Le rapport final sera remis au ministère aux fins d'approbation et de publication.
Communiquer le rapport final	Le ministère remettra le rapport final au conseil scolaire.
Examen de suivi	De six à 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.

## Équipe d'examen opérationnel

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

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



## Limites de l'examen

Le présent rapport a pour objet de documenter les résultats de l'examen opérationnel du Thames Valley 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

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

No	Recommandation
1.	Le Service des RH devrait élaborer une politique officielle de gestion de l'assiduité. La direction devrait se servir des données sur l'assiduité actuellement recueillies par le Service des RH pour établir des indicateurs et des cibles de rendement mesurables pour favoriser une amélioration soutenue à l'égard de l'assiduité.
2.	Le Service des RH devrait envisager de mener des sondages périodiques en vue d'établir le degré de satisfaction du personnel pour mieux suivre les besoins de perfectionnement de tous les groupes d'employés.
3.	Le Service des RH devrait songer à tenir des entrevues de départ confidentielles avec les employés qui quittent le service du conseil pour d'autres motifs que celui de la retraite. La direction pourra ainsi établir les tendances émergentes touchant le personnel et élaborer les stratégies appropriées pour régler les problèmes susceptibles de se poser.

### Gestion financière

No	Recommandation
4.	Les services opérationnels pourraient améliorer la transparence du processus de planification du budget en préparant un aperçu du projet de gestion de l'énergie. Cet aperçu devrait comporter une explication des investissements en immobilisations initiaux ainsi que de leur incidence sur le budget annuel des services publics.
5.	La direction devrait envisager un niveau accru de rapports financiers intérimaires se présentant sous la forme proposée à la section 4.3 du présent rapport. Ces rapports permettraient de mieux comprendre les résultats financiers à ce jour.
6.	La direction et le conseil devraient envisager de mettre sur pied une fonction de vérification interne. La direction devrait commencer par cerner les options relatives au mandat et à la portée des responsabilités de ce groupe ainsi que le coût annuel approximatif de chaque option. Une évaluation préalable des besoins et des coûts par la direction constituerait un premier pas utile.
7.	Le personnel des finances devrait envisager de comparer les modalités et les conditions des relations bancaires du conseil à celles d'autres conseils pour établir des repères à cet égard et pour veiller à conclure les meilleurs arrangements financiers possibles.
8.	La direction devrait mettre en œuvre une procédure en vue du lancement d'appels d'offres pour les achats de plus de 50 000 \$. Le conseil devrait revoir ses procédures courantes relatives aux achats et les mettre à jour en conséquence.
9.	Le conseil devrait donner suite à son intention d'effectuer une analyse de la rentabilité d'un système de paiement électronique pour les programmes d'éducation permanente et de location des installations scolaires. La direction devrait en profiter pour examiner les solutions électroniques en place dans plusieurs autres conseils scolaires.

## Exploitation des écoles et gestion des installations

No	Recommandation
10.	La direction devrait envisager de créer un plan pluriannuel d'entretien et de réfection qui comprendrait le financement disponible pour appuyer le plan. Cela permettrait à l'administration principale, au conseil et aux intervenants d'avoir une idée claire des besoins cruciaux du conseil scolaire prévus pour les prochaines années.
11.	Le conseil devrait établir un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend des points de référence quantifiables et des cibles en matière d'économies devant être évalués chaque année. Tout investissement consenti en vue de la mise en œuvre du plan de gestion de l'énergie doit préciser les fonds nécessaires à cette fin.