

Ministère de l'Éducation

**Rapport d'examen opérationnel
Trillium Lakelands District School
Board**

Mai 2008

Table des matières

Résumé	1
Introduction	1
Gouvernance et administration du conseil scolaire	1
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	3
Recommandation :	3
Gestion financière	3
Recommandations :	4
Exploitation des écoles et gestion des installations	6
Recommandations :	6
1. Contexte et aperçu	8
1.1 Profil et structure du conseil scolaire	8
1.2 Principales priorités du conseil scolaire	8
1.3 Rendement des élèves	9
1.4 Sommaire financier	10
1.5 Statistiques clés	12
2. Gouvernance et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations	14
Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités	16
Processus décisionnel	16
Structure organisationnelle et responsabilisation	17
Mobilisation des intervenants	17
3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles – Conclusions et recommandations	18
3.1 Organisation	18
Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités	19
Structure organisationnelle et responsabilisation	20
Surveillance et communication des politiques	20
3.2 Gestion des ressources humaines	21
Processus et programmes de gestion des présences	23
Relations de travail	23
Recrutement du personnel	23

	Gestion des données sur les ressources humaines et la paie	24
	Processus d'évaluation du rendement des employés	24
	Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire	25
	Suivi de la satisfaction du personnel.....	25
	Recommandation :.....	25
3.3	Dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	26
	Planification et processus annuels de dotation en personnel et d'affectation du personnel dans les écoles	27
	Surveillance de l'affectation du personnel et présentation de rapports à cet égard.....	28
	Comparaison des coûts à ceux d'autres conseils et au financement.....	28
4.	Gestion financière – Conclusions et recommandations	29
4.1	Organisation des finances	29
	Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités.....	30
	Structure organisationnelle et responsabilisation.....	31
	Surveillance et communication des politiques	31
	Recommandation :.....	31
4.2	Planification et élaboration du budget.....	31
	Processus d'établissement annuel du budget.....	33
	Association des prévisions de l'effectif à l'élaboration du budget.....	34
	Détermination des risques et des stratégies d'atténuation.....	34
	Recommandation :.....	34
4.3	Information et analyse financières	34
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière.....	35
	Responsabilité des rapports financiers intermédiaires.....	36
	Fonction de vérification interne	37
	Comité de vérification	37
	Recommandations :.....	38
4.4	Gestion de la trésorerie.....	38
	Gestion de l'encaisse et des placements	39
	Recommandation :.....	40
4.5	Gestion des revenus non tirés de subventions	40
	Politiques de soutien aux revenus non tirés de subventions.....	41

	Technologie de soutien à l'inscription et à la collecte des revenus	41
	Gestion des subventions pour d'autres programmes d'enseignement (APE)	42
4.6	Approvisionnement	42
	Politiques et méthodes d'approvisionnement.....	44
	Niveaux hiérarchiques de l'approvisionnement.....	44
	Participation à des consortiums d'achat pour réduire les coûts d'acquisition	45
	Politiques et méthodes relatives à l'utilisation des cartes d'achat et des cartes de crédit professionnelles.....	45
	Comptabilité relative à l'intégralité du cycle d'approvisionnement et de paiement.....	45
	Utilisation des transferts électroniques de fonds pour accroître l'efficacité	46
	Recommandations :.....	46
5.	Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations	47
5.1	Organisation	47
	Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités.....	48
	Structure organisationnelle et responsabilisation.....	49
	Surveillance et communication des politiques	49
	Recommandation :.....	50
5.2	Conciergerie et entretien.....	50
	Le modèle de dotation en personnel appuie les normes d'entretien et de nettoyage établies par le conseil scolaire	51
	Élaboration d'un plan d'entretien annuel et pluriannuel.....	52
	Formation qui favorise le perfectionnement des compétences et la sécurité	53
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien	53
	Gestion de projet, surveillance et systèmes de soutien	53
	Évaluation du modèle de prestation des services du conseil.....	54
	Recommandation :.....	54
5.3	Gestion de l'énergie	54
	Plan de gestion de l'énergie.....	55
	Suivi de la conservation de l'énergie et présentation de rapports à cet égard.....	55

	Recommandations :	56
5.4	Santé et sécurité	56
	Élaboration, surveillance et suivi des politiques et des plans de santé et de sécurité	57
5.5	Plans, politiques et méthodes en matière d'immobilisations	58
	Élaboration de plans d'immobilisations annuels et pluriannuels	59
	Surveillance et mise à jour continues des données appuyant les plans d'immobilisations.....	60
	Recommandation :	60
5.6	Gestion de la construction	61
	Pratiques efficaces en matière de conception et de construction des installations	62
	Surveillance de l'avancement des projets de construction et présentation de rapports à cet égard	62
	Mise à jour des fournisseurs de services professionnels agréés	63
Annexes	64
	Annexe A : Vue d'ensemble de l'examen opérationnel.....	64
	Objectifs de l'examen opérationnel	64
	Portée de l'examen opérationnel	64
	Aperçu de la démarche d'examen opérationnel.....	65
	L'Équipe d'examen opérationnel.....	68
	Limites de l'examen	69
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	70

Résumé

Ce rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'examen opérationnel du Trillium Lakelands District School Board réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel formée de consultants externes de PricewaterhouseCoopers s.r.l. et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'examen opérationnel, qui a commencé le 22 octobre 2007, a duré quatre jours.

Introduction

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

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

Pendant l'examen, on a constaté que le conseil était bien géré puisqu'un nombre important de pratiques exemplaires avaient été adoptées dans tous les domaines fonctionnels étudiés. Un résumé des conclusions et des recommandations relatives à chacun des domaines fonctionnels examiné est présenté ci-après. Les détails se trouvent dans les sections subséquentes du rapport.

Gouvernance et administration du conseil scolaire

Le conseil a adopté une structure de gouvernance qui définit clairement les rôles et les responsabilités des conseillères et des conseillers scolaires ainsi que des membres de l'administration principale. L'administration principale comprend la directrice de l'éducation et les surintendants. La structure de gouvernance est appuyée par neuf

conseillères et conseillers scolaires élus, dont cinq siègent au conseil depuis au moins deux mandats.

Les conseillères et les conseillers scolaires établissent et maintiennent les politiques, tandis que les membres de l'administration principale du conseil scolaire élaborent et mettent en œuvre les plans de fonctionnement et les procédures. Les membres de l'administration principale veillent au respect des politiques et à la mise en œuvre des orientations stratégiques du conseil scolaire.

La relation de travail entre la directrice et les conseillères et les conseillers scolaires est positive. La directrice rencontre souvent les conseillères et les conseillers pour les informer des principaux développements de nature administrative. Les rôles et les responsabilités de la directrice sont clairement définis et bien documentés. L'étroite relation de travail qui existe entre la directrice (à titre de chef de l'administration principale) et les conseillères et les conseillers scolaires contribue à la réalisation des objectifs et des priorités du conseil scolaire.

Le conseil, qui élabore chaque année ses priorités stratégiques, a consigné les plus récentes dans un rapport intitulé « Strategic Directions 2007-2008 ». Un document complémentaire intitulé « Strategic Plan 2007-2008 » fournit des renseignements détaillés sur la mise en œuvre des priorités.

Les orientations stratégiques sont définies en s'inspirant des commentaires recueillis lors de consultations avec les présidents des conseils d'école, les présidents des conseils d'élèves, les groupes partenaires des organismes communautaires et les conseillères et les conseillers scolaires. L'administration principale est un participant clé aux discussions menant à la définition des orientations stratégiques. Par ailleurs, un sondage mené auprès du personnel, des élèves, des conseillères et des conseillers et des membres de la collectivité, par le biais du site Web du conseil scolaire, a permis de recueillir de précieux commentaires.

Les trois priorités principales du conseil scolaire sont l'apprentissage des élèves, le perfectionnement du personnel et des communautés d'apprentissage sûres et bienveillantes. Les orientations stratégiques du conseil accordent une grande priorité à la réussite scolaire mesurable des élèves. Par exemple, on insiste beaucoup sur l'obtention de résultats élevés aux tests de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE). L'administration principale croit que cela a contribué à l'amélioration notable des résultats obtenus par les élèves en 2006-2007. Les résultats des tests de l'OQRE sont indiqués à la section 1.3 du présent rapport.

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 :

- Les objectifs et le plan annuel du Service des RH cadrent avec les orientations stratégiques du conseil scolaire.
- Le Service des RH fait participer le personnel et les autres services à l'élaboration de ses priorités stratégiques. Il a utilisé les renseignements recueillis dans le cadre des sondages auprès des employés et des groupes de discussion pendant le processus d'élaboration des priorités du conseil scolaire. Il a aussi recours aux groupes de discussion composés de directeurs et de directrices d'école et à des enquêtes périodiques sur le départ des employés pour recueillir de l'information.
- Le conseil scolaire a mis en vigueur une politique d'évaluation du rendement 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 du rendement.
- Le Service des RH communique régulièrement avec les groupes d'employés au sujet des politiques et méthodes par le biais de rencontres avec les directeurs et les directrices d'école, de notes de service et de publications en ligne.
- Le Service des RH offre un perfectionnement professionnel poussé à tous les membres du personnel du conseil scolaire. Il s'inspire des commentaires recueillis dans le cadre de sondages menés auprès des employés pour élaborer les futurs programmes de formation.

Recommandation :

- Le Service des RH achève l'élaboration de politiques et méthodes complètes favorisant l'assiduité. Afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacité opérationnelles, le conseil scolaire doit régler les derniers détails de cette importante initiative et la mettre en œuvre.

Gestion financière

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

- Le processus annuel de budgétisation est transparent, est clairement communiqué et incorpore les observations de tous les principaux intervenants. Il convient de souligner le processus de réflexion que le conseil scolaire utilise pour faire participer tous les intervenants au processus de planification et d'élaboration du budget.
- Le budget annuel expose en détails les dépenses qui vont au-delà des Subventions pour les besoins des élèves (SBE), qui sont allouées en fonction de l'orientation stratégique par poste. Quand le budget est soumis à l'approbation, cette méthode assure une bonne compréhension des liens entre le budget et les orientations stratégiques du conseil scolaire.
- La direction privilégie une démarche à la fois descendante et ascendante en ce qui concerne les prévisions de l'effectif en combinant les renseignements provenant des écoles, les données démographiques d'ensemble, les prévisions pluriannuelles et l'information relative à la planification régionale.
- Le conseil fait partie de plusieurs consortiums afin d'assurer l'efficacité des achats d'électricité, de gaz naturel et de fournitures d'entretien. Il envisage d'élargir cette pratique pour y inclure d'autres produits et services importants.
- La direction du conseil surveille activement les risques pendant le processus de planification budgétaire pour atténuer les possibilités que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétés.

Le Service des finances participe à la définition annuelle des objectifs et des priorités du conseil scolaire. Il n'a pas encore préparé de plan annuel de service énonçant sa mission, ses objectifs et ses priorités. Toutefois, tous les services devraient mettre ce processus en œuvre pour l'exercice 2008-2009.

Le Service des finances prépare des rapports financiers trimestriels à l'intention de l'administration principale ainsi que des conseillères et des conseillers scolaires. L'information financière est présentée de façon suffisamment détaillée et comprend une prévision des dépenses en fin d'exercice. Cependant, aucune explication n'est fournie avec le rapport pour permettre de mieux comprendre le contexte des résultats cumulatifs. Le personnel du Service des finances est disposé à répondre aux questions concernant les écarts et autres sujets connexes lorsque le rapport est présenté à l'administration principale et aux conseillères et aux conseillers scolaires.

Recommandations :

- Le Service des finances devrait penser à préparer un plan annuel de gestion financière afin d'exposer les détails de ses objectifs et de ses priorités relativement à ses fonctions principales. Le plan fournirait des renseignements

sur les priorités du Service à l'administration principale et démontrerait comment ses activités concordent avec les orientations stratégiques du conseil scolaire.

- Durant la préparation du budget annuel, le personnel du Service des finances devrait songer à rajuster le budget en fonction des « autres revenus du conseil » afin de refléter plus exactement les montants réels. Il en résulterait des attentes claires sur le plan financier et un changement correspondant de l'utilisation prévue des réserves du conseil.
- Le personnel des finances devrait penser à présenter des rapports provisoires plus détaillés selon le format suggéré à la section 4.3 du présent rapport. Cela permettrait de mieux comprendre l'information financière concernant les résultats depuis le début de l'année.
- La direction et le conseil scolaire devraient envisager d'établir une fonction de vérification interne. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et les coûts annuels estimatifs de chacune d'elles. L'évaluation proactive des besoins et des coûts par la direction constituerait une première étape utile.
- La direction et le conseil devraient penser à augmenter le nombre des membres du comité de vérification pour y inclure des conseillers externes qui favoriseraient la responsabilisation du comité.
- Le personnel des finances devrait envisager de comparer les conditions des relations bancaires à celles d'autres conseils scolaires pour mettre en parallèle les principales modalités financières et s'assurer de profiter des meilleurs arrangements possibles.
- Le personnel des finances devrait penser à étendre l'utilisation des cartes d'achat au personnel des écoles. Ces cartes peuvent réduire le nombre de factures des fournisseurs à traiter et se révéler plus efficaces pour les achats locaux. Des méthodes de contrôle appropriées seraient mises en place pour appuyer l'élargissement de l'utilisation des cartes d'achat.
- Le personnel des finances devrait instaurer les paiements par transfert électronique de fonds (TEF) pour tous les fournisseurs afin d'accroître l'efficacité et de réduire au minimum le risque que les paiements soient altérés avant la compensation bancaire.

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 :

- 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 a approuvé un plan annuel d'entretien qui aborde les travaux d'entretien reportés et les normes du conseil scolaire en matière d'entretien.
- 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.
- Dans le but de soutenir et d'élargir les pratiques environnementales en vigueur, le conseil a récemment approuvé le lancement d'un programme EcoSchools pendant l'année scolaire 2007-2008 dans l'ensemble de ses écoles, de ses bureaux et de ses installations.
- Un programme annuel de formation des concierges offre un vaste éventail de cours liés à l'emploi.
- Les activités d'entretien et de réfection du conseil scolaire sont réévaluées annuellement dans le cadre de l'évaluation de chaque école. Les priorités sont intégrées au plan annuel. Cette démarche contribue à faire en sorte que les écoles soient maintenues en bon état et favorise l'amélioration de l'apprentissage des élèves et de la productivité des employés.

Recommandations :

- Le Service devrait considérer l'établissement d'un plan d'activités annuel afin de fournir à l'administration principale des renseignements sur les priorités et de démontrer dans quelle mesure ses activités concordent avec les orientations stratégiques du conseil scolaire.
- 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.

- Le conseil devrait penser à établir un plan pluriannuel officiel de gestion de l'énergie qui comprend des mesures quantifiables et correspond à l'orientation stratégique du conseil.
- Le conseil devrait utiliser les données sur la consommation d'énergie que lui fournissent les sociétés de services publics afin d'effectuer un meilleur suivi des habitudes de consommation des diverses installations, indépendamment de l'influence des prix. Cela permettrait au Service des installations de fixer des points de référence pour déterminer la consommation d'énergie ainsi que les économies de coûts réalisées grâce au programme EcoSchools et à d'autres initiatives. La collecte de données contribuerait à l'établissement du plan de gestion de l'énergie.
- La direction devrait élaborer un plan d'immobilisations décennal plus complet pour permettre au conseil de mieux comprendre les exigences à court et à long terme en matière d'installations ainsi qu'un plan de financement connexe. La base de données ReCAPP devrait aussi être mise à niveau, car elle contribuera à l'analyse des besoins de réfection pendant la décennie. Le plan inclurait également l'incidence de la diminution de l'effectif et présenterait les options permettant de répondre aux besoins constants du conseil scolaire en matière d'installations.

1. Contexte et aperçu

1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le Trillium Lakelands District School Board a été créé en 1998 à la suite de la fusion du Victoria County Board of Education, du Muskoka Board of Education et de l'Haliburton County Board of Education. Couvrant une vaste région diversifiée d'environ 11 500 kilomètres carrés, il compte 41 écoles primaires, sept écoles secondaires, six centres d'éducation des adultes et quelque 18 000 élèves inscrits. Compte tenu de ce grand territoire, le conseil scolaire doit avoir des bureaux à trois emplacements différents, ce qui entraîne des dépenses d'exploitation additionnelles.

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

Membres de l'administration principale du conseil scolaire :

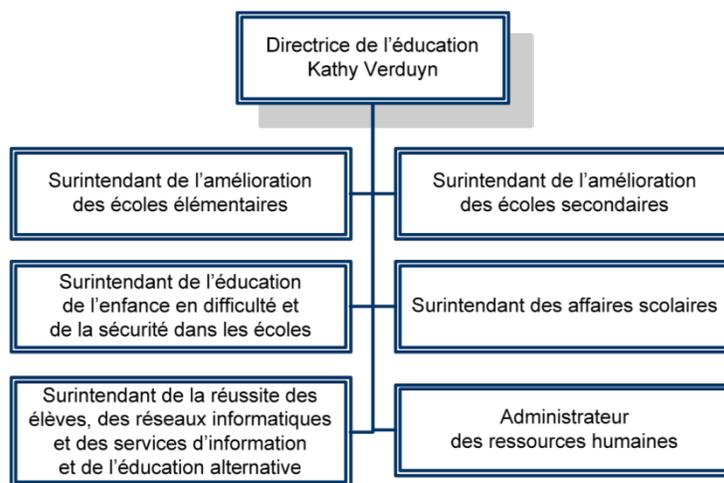


Figure 1

1.2 Principales priorités du conseil scolaire

Le conseil, qui élabore chaque année ses priorités stratégiques, a consigné les plus récentes dans un rapport intitulé « Strategic Directions 2007-2008 ». Un document complémentaire intitulé « Strategic Plan 2007-2008 » fournit des renseignements détaillés sur la mise en œuvre des priorités.

Les orientations stratégiques sont définies en s'inspirant des commentaires recueillis lors de consultations avec les présidents des conseils d'école, les présidents des

conseils d'élèves, les groupes partenaires des organismes communautaires et les conseillères et les conseillers scolaires.

Les orientations stratégiques du conseil pour 2007-2008 sont les suivantes :

- perfectionnement du personnel – on mettra l'accent sur le leadership dans l'ensemble du système afin d'accroître les capacités, l'efficacité et la satisfaction au travail de tous les membres du personnel;
- apprentissage des élèves – le rendement individuel de tous les élèves s'améliorera, de la maternelle à la 12^e année;
- communautés d'apprentissage sûres et bienveillantes – tous les membres de la communauté scolaire du TLDSB se sentiront en sécurité, agiront de façon responsable et se sentiront soutenus dans le développement d'une forte personnalité.

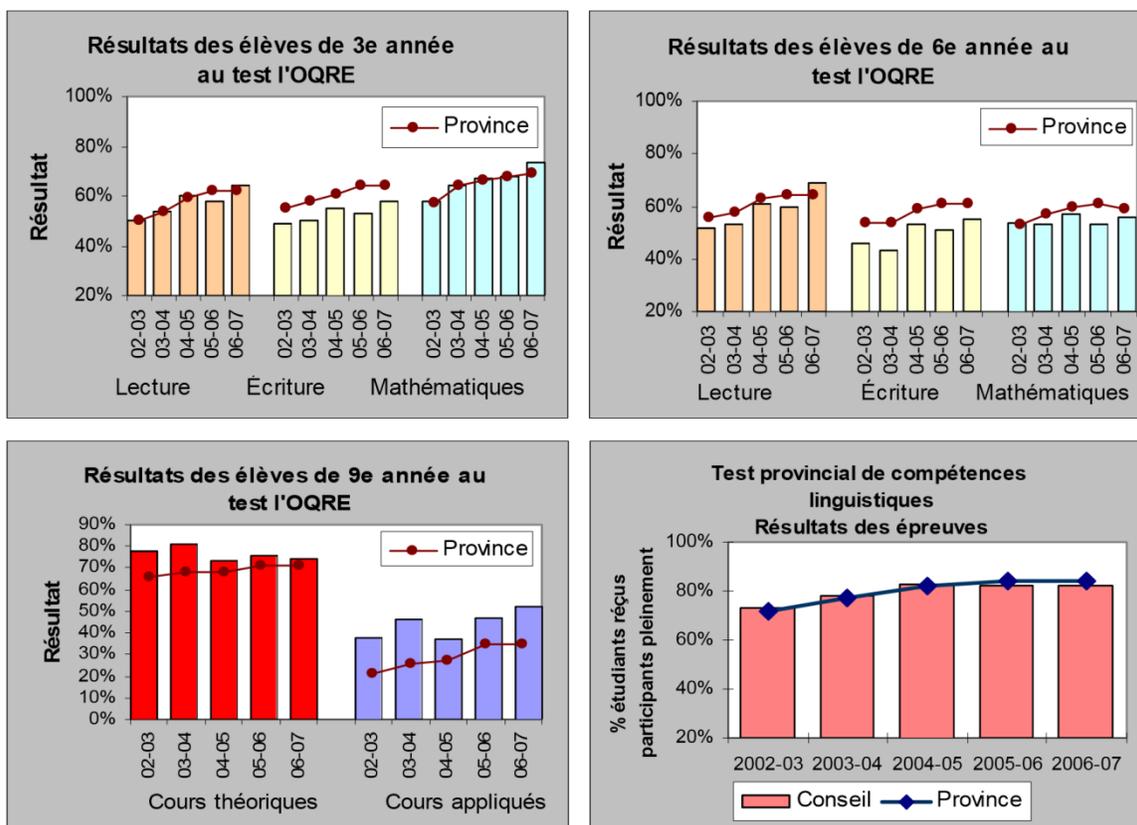
Les détails relatifs à la définition des priorités du conseil scolaire se trouvent à la section 2 du présent rapport.

1.3 Rendement des élèves

Le conseil scolaire a noté une nette amélioration du rendement de ses élèves, selon les résultats des tests de l'OQRE. Depuis 2002-2003, les résultats des élèves de 3^e année en lecture et en mathématiques augmentent de façon constante et, en 2006-2007, ils ont dépassé la moyenne provinciale. Les résultats de ceux de 6^e année en lecture étaient aussi supérieurs à la moyenne provinciale, alors que les résultats en écriture et en mathématiques, même s'ils s'améliorent, demeurent légèrement en dessous de la moyenne de la province. Ces améliorations sont le fruit d'une orientation stratégique adoptée par le conseil et l'administration principale visant l'amélioration du rendement des élèves.

Les tableaux suivants illustrent les résultats du conseil scolaire obtenus aux tests de l'OQRE¹ et au TPCL² au cours des cinq dernières années.

¹ Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) ² Test provincial de compétences linguistiques (TPCL)



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. Cette mesure faisait partie du plan budgétaire approuvé visant à fournir des ressources supplémentaires pour appuyer l'orientation stratégique du conseil dont le but était d'améliorer la réussite des élèves. Le solde de la réserve du fonds de roulement se chiffrait à environ 12,2 millions de dollars le 31 août 2007, comparativement à 12,3 millions de dollars à la fin de l'année précédente. De plus, le conseil a quelque 4,3 millions de dollars en réserve pour appuyer les initiatives de dépenses liées aux salles de classe. Le plan budgétaire approuvé pour 2007-2008, redressé en fonction des prévisions révisées, consacrera environ 600 000 \$ provenant de ces réserves pour appuyer les initiatives visant à accroître le rendement des élèves.

Le programme d'immobilisations actuel du conseil scolaire est financé à l'interne grâce à des subventions pour les nouvelles places d'environ 2,5 millions de dollars, à des subventions pour la réfection des installations d'environ 600 000 \$ et à environ 900 000 \$ provenant du budget de fonctionnement. Le conseil a consacré une partie importante des subventions pour les nouvelles places au remboursement des obligations et à de récents projets d'immobilisations. Les subventions pour la réfection et les fonds de fonctionnement seront utilisés jusqu'en 2010-2011, selon une analyse de la direction

fournie pendant l'examen. Après quoi, les fonds seraient disponibles pour financer de nouveaux projets d'immobilisations et (ou) d'autres priorités du conseil.

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

Données financières – résumé (Revenus)

Revenus :	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007-2008
Subventions générales	103 369 367 \$	97 316 662 \$	101 822 425 \$
Impôt local	75 656 774 \$	79 053 384 \$	80 153 300 \$
Revenus du conseil scolaire	2 546 139 \$	3 598 340 \$	1 230 000 \$
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	3 376 150 \$	2 028 981 \$	170 970 \$
Total des revenus (Annexe 9)	184 948 430 \$	181 997 367 \$	183 376 695 \$

Données financières – résumé (Dépenses)

Dépenses	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007-2008
Dépenses de fonctionnement	167 603 734 \$	171 529 563 \$	174 239 496 \$
Dépenses d'immobilisations – Avant virements des réserves	13 747 238 \$	9 044 529 \$	8 237 199 \$
Virements de la réserve	3 597 458 \$	1 423 275 \$	900 000 \$
Dépenses totales	184 948 430 \$	181 997 367 \$	183 376 695 \$
Excédent (déficit)			

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

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007-2008
Gratifications de retraite	500 000 \$	500 000 \$	500 000 \$
Réserve pour fonds de caisse	12 299 758 \$	12 223 033 \$	12 223 033 \$
Réserve pour installations administratives	77 314 \$	77 314 \$	77 314 \$
Réserve pour projets d'immobilisations	No data	0 \$	900 000 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007-2008
Total des fonds de réserve (Annexe 5)	12 877 072 \$	12 800 347 \$	13 700 347 \$
Réserve pour dépenses de classe	5 623 325 \$	4 194 420 \$	3 653 414 \$
Réserve pour installations destinées aux élèves	245 757 \$	No data	No data
Réserve pour amélioration de l'accès à l'éducation de l'enfance en difficulté	99 304 \$	103 314 \$	107 314 \$
Réserve destinée aux immobilisations de traitement de l'eau	43 030 \$	44 770 \$	46 770 \$
Total des revenus reportés (Annexe 5.1)	6 011 416 \$	4 342 504 \$	3 807 498 \$
Total des réserves et des revenus reportés du conseil	18 888 488 \$	17 142 851 \$	17 507 845 \$

1.5 Statistiques clés

Le tableau qui suit présente les principales statistiques du conseil scolaire. Il convient de souligner la tendance à la baisse de l'effectif ainsi que le vaste territoire desservi par le conseil et la dispersion des écoles. Ces statistiques mettent en évidence l'environnement d'exploitation difficile propre au conseil.

Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres réels 2002-2003	Prévisions révisées 2007-2008
EQM à l'école de jour élémentaire	13 222	11 374
EQM à l'école de jour secondaire	6 941	6 862
Effectif total de l'école de jour	20 163	18 236

Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-04	2007-08
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	40%	91%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	74%	99%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	25,9	25,1
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	19%	100%
Pourc. de classes à années multiples	34%	42%

Personnel

Personnel	2003-04	2007-08
Enseignantes et enseignants	1 136	1 154
Aides-enseignantes et aides-enseignants	285	334
Autres personnes-ressources pour les élèves	60	87
Personnel administratif	62	66
Personnel de bureau	96	94
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	167	174
Autre personnel hors classe	62	62
Total du personnel	1 868	1 971
Rapport élèves-enseignant	1:18	1:16
Personnel EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)¹	93	108
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	80,4%	81,4%

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	18 491 058 \$	23 856 082 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	19 127 322 \$	23 257 270 \$
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	-636 264 \$	598 812 \$

Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-04	2007-08
Capacité totale (places)	20 727	21 351
Utilisation de la capacité	97,3%	85,4%
Nombre d'écoles	51	54
Superficie du conseil (km²)	12 179	12 179
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires	9	9

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

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

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

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

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

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

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

Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

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

Processus décisionnels

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

Structure organisationnelle et responsabilisation

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

Mobilisation des intervenants

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

Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

La directrice collabore avec les membres de l'administration principale et les conseillères et les conseillers scolaires dans le cadre d'un vaste processus de consultation avec les principaux intervenants du conseil scolaire pour établir les orientations stratégiques. Le processus comprend des discussions de rétroaction et des consultations officielles avec les groupes communautaires partenaires, les présidents des conseils d'école et les présidents des conseils d'élèves, ainsi que des sondages en ligne et un examen complet des résultats des élèves.

Ce processus consultatif, qui semble être géré efficacement, permet de recueillir des commentaires utiles à l'établissement des orientations stratégiques du conseil scolaire. On considère que ce processus de consultation communautaire est une pratique exemplaire dans le domaine de la gouvernance et qu'il devrait être partagé avec d'autres conseils scolaires. Après le processus de consultation, les orientations stratégiques pour l'année suivante sont établies et présentées aux conseillères et aux conseillers scolaires.

Le conseil scolaire a associé des priorités précises à chacune de ses orientations stratégiques pour la prochaine année. Ces priorités sont appuyées par des initiatives spécifiques. Des plans opérationnels détaillés (comprenant des objectifs, des stratégies, des échéances, des outils de mesure, etc.) sont mis à la disposition du public. La directrice prévoit de préparer un rapport annuel dans le but de rendre des comptes.

Les orientations stratégiques du conseil scolaire constituent la base sur laquelle se fonde l'administration principale pour établir et harmoniser les priorités et les plans d'action de chaque service. On aborde ces plans de façon plus détaillée dans les sections respectives du présent rapport.

Processus décisionnel

Le conseil privilégie une démarche consultative pour la prise de décisions clés relatives à sa gouvernance et à son administration. Par exemple, l'élaboration de ses orientations stratégiques et du plan stratégique connexe tient compte des nombreux commentaires des conseillères et des conseillers scolaires, du personnel de l'administration et des intervenants de la communauté étudiante. De plus, le processus de création et d'approbation des principales politiques est bien documenté et communiqué à tous les intervenants. La relation de travail positive entre la directrice et les conseillères et les conseillers scolaires contribue à l'efficacité du processus décisionnel et de celui de définition du programme.

Structure organisationnelle et responsabilisation

La structure de gouvernance actuelle du conseil scolaire établit clairement les rôles et les responsabilités des conseillères et des conseillers scolaires ainsi que des membres de l'administration principale. Elle est appuyée par les conseillères et les conseillers scolaires qui sont en fonction en moyenne depuis six ans.

Les conseillères et les conseillers scolaires établissent et maintiennent les politiques, tandis que les membres de l'administration principale sont responsables de l'élaboration et de la mise en œuvre des plans et des procédures.

Le modèle de gouvernance des politiques actuel semble fonctionner efficacement. Notre examen a révélé une relation très positive entre la directrice, les membres de l'administration principale et les conseillères et les conseillers scolaires. La force de cette relation contribue à la réalisation des objectifs et des priorités du conseil scolaire.

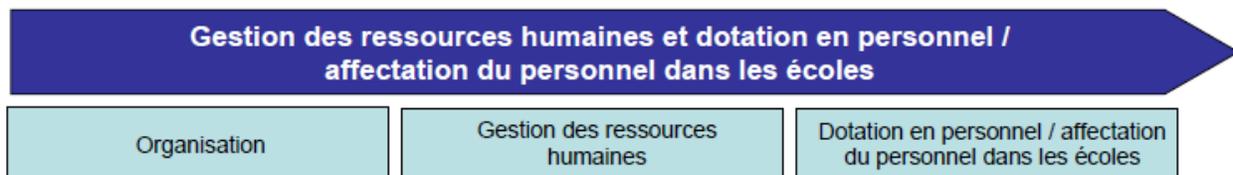
L'organisation de l'administration principale du conseil scolaire semble bien établie et efficace. La directrice a apporté des changements importants au secteur des services aux élèves dans le but d'appuyer l'orientation stratégique du conseil visant à favoriser la réussite des élèves. La directrice est d'avis que les résultats des tests de l'OQRE pour 2006-2007 font état d'une forte amélioration par rapport à l'année précédente, en raison notamment de la réorganisation du secteur des services aux élèves. On peut consulter l'organigramme du conseil scolaire et de ses services sur le site Web du conseil.

Mobilisation des intervenants

Le conseil scolaire a démontré qu'il administre ses responsabilités de façon constante, ouverte et transparente, tant directement que par l'entremise de ses comités. Divers moyens de communication (courriels, affichages sur le site Web et assemblées publiques) sont utilisés pour assurer la participation des principaux intervenants tout au long de l'année. Par exemple, mentionnons la définition des orientations stratégiques, la préparation du plan annuel du Service des RH et la sollicitation continue de rétroaction à la suite des programmes de formation.

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 (au besoin). Le conseil scolaire a mis en place un cycle d'examen quinquennal officiel de ses politiques. La direction a instauré des moyens appropriés de surveillance et de communication des politiques du conseil scolaire afin d'en assurer le respect par le biais de communications écrites et de formation sur les principales politiques.

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



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

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

3.1 Organisation

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 prépare annuellement un plan stratégique. Son plan pour 2007–2008 cadre avec les orientations stratégiques du conseil scolaire en matière de perfectionnement du personnel et d'autres priorités du Service. Le plan comprend des objectifs mesurables pour le Service et est soutenu par des rôles et des responsabilités officialisés en matière de suivi du rendement. Le Service présentera un rapport annuel qui fera état des réalisations relatives aux diverses priorités énoncées dans le plan annuel. Les principaux objectifs énoncés dans le plan sont les suivants :

- faire participer tous les membres du personnel à l'apprentissage professionnel;

- accroître la capacité du personnel à recueillir et à utiliser les données nécessaires au respect des directives du ministère et des orientations stratégiques du conseil scolaire;
- faire la promotion d'un milieu de travail positif;
- faire en sorte que tous les nouveaux employés soient jumelés à un mentor et établir un programme de mentorat à l'intention des leaders potentiels.

Le Service des RH fait participer le personnel du conseil scolaire à l'élaboration de ses priorités stratégiques. Le processus d'élaboration tient compte des commentaires pertinents obtenus lors des sondages réalisés auprès des employés, des groupes de discussions, des rencontres avec le comité des directeurs et des directrices d'école et des enquêtes sur le départ des employés. La mise en œuvre des priorités du Service est facilitée par des mesures de succès précises et appropriées, y compris un processus de suivi officiel et la présentation de rapports d'étape en cours d'année. De plus, le Service des RH prépare régulièrement des communications qui sont distribuées à l'ensemble des intervenants.

Structure organisationnelle et responsabilisation

La structure organisationnelle et la direction du Service des RH contribuent à ses réalisations. Le Service a clairement défini les rôles et les responsabilités, avec des indications précises de production de rapports internes, et a établi de façon détaillée les priorités stratégiques, accompagnées de paramètres de rendement et d'obligations de rendre des comptes. L'organisation du Service des RH peut être consultée sur le site Web du conseil scolaire, mais ce dernier devrait envisager de le rendre plus accessible au public.

Les membres du personnel du Service ont des titres professionnels appropriés. Le Service offre des occasions de perfectionnement professionnel au personnel. Tous les membres du personnel prennent part à des programmes de perfectionnement, dont des cours visant l'agrément en RH, des conférences et des formations à l'extérieur. Tous les programmes sont conçus pour améliorer les compétences des employés en RH et faciliter l'apprentissage.

Surveillance et communication des politiques

Des renseignements détaillés sur les politiques sont affichés sur le site Web du conseil scolaire. L'examen des documents démontre que le Service met l'accent sur le maintien et l'actualisation des politiques des RH, au besoin, afin qu'elles demeurent à jour et applicables.

Le Service des RH communique régulièrement avec les intervenants au sujet des politiques et méthodes par le biais de divers moyens, tels que des rencontres avec les directeurs et les directrices d'école, des notes de service et des publications en ligne. Ce niveau de communication facilite la formation sur les politiques et suscite une vaste sensibilisation et compréhension. Toutes les politiques font l'objet d'un examen ou d'une mise à jour par le conseil scolaire, au besoin, au moins tous les cinq ans.

3.2 Gestion des ressources humaines

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

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

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

Processus et programmes de gestion des présences

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

Relations de travail

Pratiques exemplaires liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction et les conseillères et les conseillers scolaires ont créé des comités syndicaux/patronaux.	Oui

Pratiques exemplaires liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Des politiques et méthodes établies réduisent au minimum 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'assurances se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.	Oui
Il y a synchronisation automatisée des données des RH concernant les avantages sociaux et la paie avec celles des régimes externes comme le RRE et l'OMERS.	Oui

Pratiques exemplaires liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
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.	Oui
Des entrevues de fin d'emploi confidentielles ont lieu pour tous les membres du personnel.	Oui

Processus et programmes de gestion des présences

Le Service des RH effectue un suivi des statistiques de présence des groupes d'employés. Il élabore actuellement pour le conseil scolaire des politiques et méthodes complètes visant à favoriser l'assiduité. Une étude pilote menée dans certaines écoles sur l'ébauche de ces politiques et méthodes a donné des résultats positifs. Le Service en est aux derniers stades de l'amélioration de ces nouvelles politiques et méthodes et des consultations publiques à cet égard et prévoit de soumettre le projet à l'approbation du conseil scolaire au printemps 2008.

Relations de travail

Le conseil scolaire semble avoir réussi à bien gérer les relations de travail. La direction des RH a affirmé que les relations de travail avec les syndicats étaient bonnes. Cela pourrait s'expliquer par les pratiques officielles et officieuses adoptées dans les rapports avec les syndicats. Un comité syndical/patronal favorise le maintien d'un dialogue ouvert. On a plus précisément réussi à limiter le nombre de griefs et à résoudre positivement ces derniers. La formation offerte aux directeurs et aux directrices d'école et aux membres de la direction concernant les problèmes syndicaux/patronaux pertinents contribuent également à l'établissement de relations plus harmonieuses. Le Service des RH fournit régulièrement des comptes rendus aux conseillères et aux conseillers scolaires relativement aux griefs en suspens et à ceux qui sont résolus.

Recrutement du personnel

Le Service des RH évalue ses processus de recrutement et cherche à y apporter des améliorations de façon continue. Par exemple, il étudie actuellement sa façon d'utiliser le site Web « Emplois en éducation » comme point de départ de ses activités de recrutement. Il envisage de modifier sa plateforme de recrutement en se basant sur le format du site Web « Apply to Education » (aussi appelé « Apply to Teach »). La mise en œuvre est prévue pour le printemps 2008. Le site Web « Emplois en éducation » est

un babillard d'emplois qui rassemble employeurs et candidats qui souhaitent faire carrière dans le secteur de l'éducation. Le site « Apply to Education » fonctionne de façon similaire et permet d'avoir accès à plus de 185 conseils scolaires canadiens et 300 employeurs du secteur privé.

Le Service des RH a mis en place des programmes de mentorat et de perfectionnement pour tous les nouveaux employés, dont le Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE) que soutient le ministère.

Gestion des données sur les ressources humaines et la paie

La fonction de traitement de la paie, qui relève du Service des finances, a accès aux dossiers personnels confidentiels, y compris les renseignements relatifs à la rémunération et au niveau de travail. Le Service des finances a obtenu l'autorisation voulue pour accéder aux dossiers du personnel en vertu d'une entente conclue avec le Service des RH. De cette façon, le conseil scolaire a assuré la séparation des responsabilités afin que les mises à jour des dossiers du personnel concernant la paie, les avantages et autres rajustements de la rémunération ne soient effectuées que par le personnel autorisé. Le conseil devrait continuer de surveiller de près cette entente et maintenir un haut degré de vigilance pour éviter tout accès non autorisé aux dossiers confidentiels du personnel.

Processus d'évaluation du rendement des employés

Le conseil scolaire, par l'entremise du Service des RH, a établi des politiques et des méthodes connexes qui s'appliquent aux évaluations de rendement de tous les membres du personnel et de la direction du conseil. Le Service des RH surveille et assure l'exécution appropriée de toutes les évaluations du rendement. Les procédures requièrent que des évaluations de rendement officielles soient effectuées au moins une fois tous les quatre ans pour les surintendants, les cadres intermédiaires et le personnel de soutien. Le cycle d'examen pour les directeurs, les directrices, les directeurs adjoints et les directrices adjointes d'école a lieu au cours des deux ou trois premières années suivant leur nomination et tous les cinq ans par la suite. Pour les enseignants, le cycle d'examen est de cinq ans.

Le processus permet d'effectuer, au besoin, des évaluations de rendement en plus des évaluations cycliques prévues. Nous en avons obtenu des preuves, dont des exemples de calendriers utilisés par le Service des RH pour aviser le personnel de la tenue des évaluations et en effectuer le suivi. Les procédures apparaissent très complètes. Si elles sont appliquées de façon continue et cohérente, elles devraient contribuer à l'atteinte des objectifs du conseil visant à offrir des occasions de croissance personnelle et de responsabilisation individuelle en matière de rendement au travail.

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Le Service des RH a établi des processus pour vérifier continuellement le rendement de son fournisseur d'avantages sociaux afin de veiller au respect des conditions de ses régimes. En outre, le Service a mis en place des procédures pour faire en sorte que les régimes d'avantages sociaux soient gérés de manière à réduire au minimum les coûts qu'assume le conseil. Le Service des RH fait appel à des tiers consultants pour l'assister dans ce domaine, y compris l'examen des processus administratifs du fournisseur et l'analyse de l'utilisation des régimes et des tendances. Ils aident aussi le conseil à maîtriser les coûts et à obtenir les modifications appropriées durant les négociations périodiques des frais avec le fournisseur. Le conseil scolaire a transféré la gestion des avantages sociaux des membres de la Fédération des enseignantes et enseignants des écoles secondaires de l'Ontario (FEESO) à cette dernière en septembre 2005.

Les dispositions de participation aux coûts des régimes de soins médicaux et dentaires facilitent également la maîtrise de la croissance des coûts. Ces dispositions sont semblables à celles d'un grand nombre de régimes d'avantages sociaux offerts par les conseils scolaires. De plus, le Service des RH effectue périodiquement des comparaisons et des confirmations de toutes les données sur les avantages sociaux, la paie et les fournisseurs externes pour s'assurer que tous les employés admissibles aux régimes sont inscrits dans les dossiers de la compagnie d'assurances.

Suivi de la satisfaction du personnel

Le Service des RH évalue la satisfaction des employés après chaque journée pédagogique ou atelier afin d'en mesurer l'efficacité, de favoriser l'amélioration continue et de recueillir des commentaires sur les sujets à aborder dans le cadre des prochaines activités pédagogiques. En outre, le bureau de la directrice passe en revue annuellement les orientations stratégiques du conseil avec les employés, grâce à un sondage et à des groupes de discussion. Les résultats aident le Service des RH à préparer son plan annuel et les programmes pédagogiques à venir. Le Service des RH procède aussi à des enquêtes aléatoires sur le départ des employés.

Recommandation :

- Le Service des RH achève l'élaboration de politiques et méthodes complètes favorisant l'assiduité. Afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacités opérationnelles, le conseil scolaire doit régler les derniers détails de cette importante initiative et la mettre en œuvre.

3.3 Dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Le Service des RH a établi des procédures détaillées qui régissent la détermination des besoins globaux en personnel et l'affectation de ce dernier. Ces procédures reposent sur les prévisions touchant l'effectif, les besoins des élèves, les exigences quant à la taille des classes et la conformité aux conventions collectives. Le processus de prévision de l'effectif est établi de façon individuelle pour chaque école et repose sur une démarche à la fois descendante (niveau du conseil scolaire, analyse des tendances) et ascendante (niveau local, école par école). Ce processus est passé en revue annuellement.

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

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

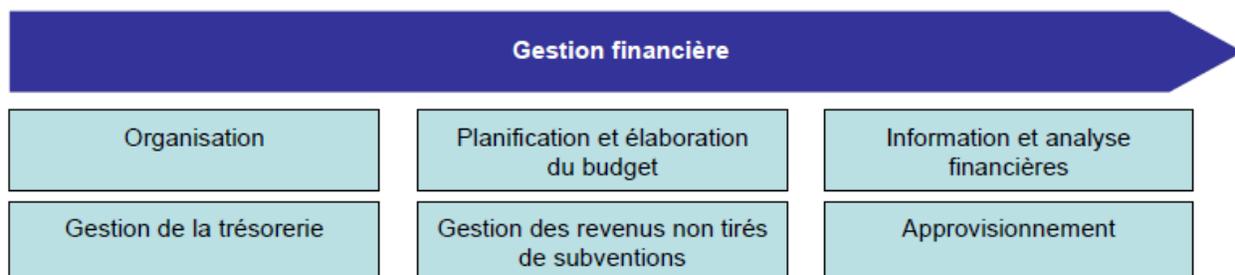
Surveillance de l'affectation du personnel et présentation de rapports à cet égard

Le Service des RH et les services opérationnels continuent de surveiller le plan d'affectation du personnel et le budget initiaux qui ont été approuvés en les comparant à l'affectation réelle. Cet examen a lieu régulièrement par la production de rapports comparatifs entre les prévisions budgétaires et les dépenses réelles. La vérification la plus importante se fait en septembre, quand l'effectif réel est connu et qu'il est possible d'effectuer certaines réorganisations dans les classes et les écoles pour compenser les écarts par rapport aux prévisions. Cette étape est devenue plus problématique en raison de la taille obligatoire des classes au primaire. Selon les dossiers du ministère sur la taille des classes pour l'année 2007-2008, le conseil a réussi à placer 20 élèves ou moins dans 91 % des classes du primaire, alors que 99 % d'entre elles comptaient 23 élèves ou moins. La taille moyenne des classes de la 4e à la 8e année était de 25,1 élèves, comparativement à la cible de 25 élèves fixée par le ministère.

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

Pour assurer l'utilisation efficiente des ressources, le Service des RH compare les coûts du personnel de soutien à ceux de conseils scolaires similaires. Le conseil participe à des enquêtes comparatives sectorielles sur les salaires (p. ex., l'Ontario Public School Boards' Association Labour Net) et compare régulièrement les données sur la rémunération des employés à tous les niveaux. Le conseil examine et analyse également les données sur la rémunération et les coûts liés au personnel qui sont fournies par les ministères du Travail et de l'Éducation. La formule de financement est analysée et comparée aux besoins du conseil scolaire et aux coûts de conseils similaires. Cette information est utilisée pour éclairer la prise de décisions en matière budgétaire.

4. Gestion financière – Conclusions et recommandations



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

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

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

4.1 Organisation des finances

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

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

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

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

Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

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

Structure organisationnelle et responsabilisation

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

Surveillance et communication des politiques

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

Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

Le Service des finances n'a pas encore préparé de plan d'activités annuel qui énonce ses objectifs et ses priorités annuels, mais il envisage de le faire. La préparation d'un plan permet au Service de mieux répartir les responsabilités, d'établir des mesures de rendement et d'assurer le suivi des progrès et d'en faire rapport. De plus, un plan

fournirait à l'administration principale des renseignements relatifs aux priorités du Service et illustrerait la façon dont les activités de ce dernier se conforment aux orientations stratégiques du conseil scolaire. Dans le cadre du processus de préparation du plan annuel, la direction pourrait songer à formuler un énoncé de mission qui exprimerait officiellement la raison d'être du Service.

Structure organisationnelle et responsabilisation

La fonction de gestion financière fait partie des services opérationnels du conseil scolaire et deux de ses sections relèvent du surintendant des opérations. Il s'agit des services financiers et de la section du budget et des transports. Les rôles et les responsabilités sont clairement établis et bien documentés, y compris la séparation des tâches, et bien compris par le personnel du service. L'organigramme du service peut être consulté sur le site Web du conseil scolaire, mais ce dernier devrait envisager de le rendre plus accessible au public. Tous les membres de la haute direction des finances possèdent des titres professionnels appropriés.

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. Elles ont été affichées sur le site Web du conseil scolaire et sont révisées et mises à jour tous les cinq ans. La direction s'assure que toutes les révisions et (ou) modifications apportées sont communiquées au personnel par l'entremise du Service des communications internes. Le Service surveille le respect de ses principales politiques, surtout dans les domaines de l'approvisionnement et de la comptabilité.

Recommandation :

- Le Service des finances devrait penser à préparer un plan annuel de gestion financière afin d'exposer les détails de ses objectifs et de ses priorités relativement à ses fonctions principales. Le plan fournirait des renseignements sur les priorités du Service à l'administration principale et démontrerait comment ses activités concordent avec les orientations stratégiques du conseil scolaire.

4.2 Planification et élaboration du budget

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

- comprendre les liens qui existent entre les objectifs et les priorités des conseillères et des conseillers scolaires et le processus d'établissement du budget de fonctionnement;

- déterminer s'il existe une transparence et des contrôles suffisants dans le processus de planification et d'élaboration du budget;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

Processus d'établissement annuel du budget

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

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. En janvier de chaque année, le Service des finances anime un groupe de réflexion auquel participent les intervenants du conseil scolaire et qui contribue à clarifier les priorités pour la prochaine année. Les priorités ou les nouvelles initiatives sont intégrées au processus budgétaire et font ensuite partie de l'élaboration du budget final que l'on présente au conseil scolaire. Dans le cadre du processus, le Service examine et analyse les états financiers de l'année précédente afin de constituer des données de départ pour le plan de l'année en cours. Le Service des finances détermine également quelles nouvelles tensions sur les coûts auront une incidence sur le budget et s'assure d'ajuster les données de base en fonction des augmentations de coûts prévues.

Le Service des finances prépare un « calendrier budgétaire » qui facilite la préparation du budget de chaque service et les échéanciers à respecter. Chaque service doit ensuite chiffrer ses priorités et élaborer son budget. 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. L'objet et l'utilisation des réserves sont clairement indiqués dans la présentation du budget au conseil.

Le budget du conseil scolaire de même que les rapports au ministère (prévisions et prévisions révisées) font état des revenus prévus pour certains éléments qui sont considérablement plus faibles que les revenus réels enregistrés sur une base annuelle. Au cours des trois dernières années, l'écart relatif notamment aux droits de scolarité, aux frais d'utilisation communautaire et aux revenus d'intérêts a atteint en moyenne environ 1 million de dollars. Pour équilibrer le budget, cet écart est habituellement compensé par la déclaration d'une réduction de la réserve pour dépenses de classe ou de celle pour fonds de caisse supérieure à ce qui figure aux états financiers.

Bien qu'une certaine incertitude règne au moment de l'estimation de la valeur des divers revenus, il semble y avoir une cohérence annuelle suffisante en ce qui a trait au

niveau de ceux-ci pour permettre une hypothèse plus réaliste de ce que seront les revenus particuliers au moment de préparer le budget du conseil scolaire. Le personnel des finances pourrait rajuster ces revenus dans les budgets futurs afin qu'ils correspondent davantage à ceux que le conseil scolaire reçoit en fin de compte et au besoin de piger dans les réserves.

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

Le conseil a adopté une démarche descendante et ascendante en matière de prévision de l'effectif, comme nous l'avons mentionné dans la section sur les RH. 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.

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 revenus prévus du conseil et aux subventions accordées. Afin de se préparer à l'éventualité où l'effectif serait inférieur aux prévisions, le conseil retient quelques enseignants pour pouvoir modifier le nombre total d'affectations au besoin.

Recommandation :

- Durant la préparation du budget annuel, le personnel du Service des finances devrait songer à rajuster le budget en fonction des « autres revenus du conseil » afin de refléter plus exactement les montants réels. Il en résulterait des attentes claires sur le plan financier et un changement correspondant de l'utilisation prévue des réserves du conseil.

4.3 Information et analyse financières

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

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

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

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

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

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

Responsabilité des rapports financiers intermédiaires

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

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

Le conseil scolaire possède un système intégré d'information financière qui fournit en temps opportun des renseignements utiles et précis à la direction, aux membres du personnel et au conseil. En plus de la fonction de présentation de l'information, le système intégré permet d'analyser les écarts sur le plan des dépenses. Le Service des

finances s'acquitte de cette fonction en produisant des rapports mensuels sur les écarts. La haute direction, qui est responsable du budget, reçoit des notes de la part du Service des finances, dont copie est aussi envoyée au surintendant compétent afin qu'il prenne les mesures qui s'imposent. Ce processus fait en sorte que la haute direction soit responsable de l'intégrité de l'information financière.

Responsabilité des rapports financiers intermédiaires

Le personnel des finances prépare des rapports financiers trimestriels 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 le budget annuel approuvé et les dépenses engagées à ce jour, qui est exprimée en pourcentage du budget total. Toutefois, le rapport ne fournit aucune explication pour permettre au lecteur de savoir si le pourcentage des dépenses à ce jour est supérieur ou inférieur au montant auquel on pourrait s'attendre pour la période en question. Les membres du personnel des finances ont affirmé que la présentation de l'information se faisait de cette manière depuis quelque temps. Ils ont aussi mentionné être prêts à répondre (et cela se produit parfois) aux questions, le cas échéant.

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

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

Le niveau de détails dans la présentation des dépenses et des revenus dépendra des préférences de la direction et du conseil scolaire. Le rapport devrait au moins comprendre un sommaire des catégories importantes de dépenses et de revenus, un peu comme ce qui est présenté dans les rapports financiers du ministère. La direction prépare actuellement ses rapports de cette façon. Les rapports confirmeraient en outre que les perspectives financières pour l'année sont en position d'équilibre ou fourniraient une explication appropriée indiquant pourquoi on prévoit un écart.

Le fait de fournir une telle information permettrait aux examinateurs de mieux comprendre l'état des résultats depuis le début de l'année.

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. Le personnel des finances effectue la vérification des écoles en se concentrant sur les rapports d'inscription et les fonds scolaires. Des rapports officiels sont présentés et un suivi des recommandations est effectué pour s'assurer que les mesures correctives sont prises. Le plan consiste à visiter jusqu'à 10 écoles par année, ce qui signifie que la vérification de chaque école a lieu tous les cinq ans. Les vérifications se déroulent souvent dans le cadre de l'évaluation périodique de la directrice ou du directeur de l'école. De plus, plusieurs écoles reçoivent la visite des vérificateurs externes chaque année, lorsque ces derniers effectuent la vérification annuelle des états financiers du conseil scolaire.

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

Comité de vérification

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

- les états financiers annuels vérifiés;
- la nomination annuelle du vérificateur externe, le plan de vérification annuel, la lettre de recommandation et d'autres questions relatives à la vérification annuelle des états financiers;
- le rapport trimestriel du trésorier;
- toute autre question relative au conseil scolaire.

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

Recommandations :

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

4.4 Gestion de la trésorerie

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

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

Gestion de l'encaisse et des placements

Le personnel des finances a démontré que des procédures adéquates sont en place relativement à la fonction de gestion de l'encaisse afin de réduire au minimum les liquidités oisives.

Le Service assure le respect des procédures en surveillant activement les activités de gestion de l'encaisse. Des mesures de contrôle appropriées sont en place en ce qui concerne la planification et la surveillance des liquidités à court terme, y compris les espèces et autres créances à court terme.

Nous avons noté que l'emprunt temporaire « Lieux propices à l'apprentissage » était financé à l'interne. Si les frais d'intérêts réels sont plus élevés que la valeur du financement du ministère, une petite différence pourrait alors être financée par le conseil scolaire. Le fait d'avoir recours à un prêt bancaire à court terme au taux d'intérêts approuvé par le ministère éliminerait le risque d'avoir des frais d'intérêts non capitalisés. Nous avons noté que le conseil scolaire a une entente avec sa banque qui lui permet, lorsque cela est nécessaire, d'emprunter pour financer le fonds « Lieux propices à l'apprentissage », à un taux qui convient pleinement à des fins de financement. Le personnel des finances devrait revoir ses ententes financières actuelles concernant les coûts provisoires de l'emprunt « Lieux propices à l'apprentissage » afin de s'assurer qu'aucun coût net n'est assumé par le conseil scolaire.

Le conseil a regroupé ses activités de gestion de l'encaisse dans une seule institution financière et a renouvelé récemment ses relations bancaires actuelles. Il n'a toutefois pas comparé ses conditions bancaires à celles de conseils scolaires similaires. Le personnel des finances a été avisé que certains conseils bénéficient d'un taux d'intérêts légèrement meilleur (jusqu'à 0,25 %) sur les soldes de trésorerie. Le fait de discuter de cette question avec le banquier du conseil scolaire pourrait permettre de convenir d'une entente prévoyant un meilleur taux.

Recommandation :

- Le personnel des finances devrait envisager de comparer les conditions des relations bancaires à celles d'autres conseils scolaires pour mettre en parallèle les principales modalités financières et s'assurer de profiter des meilleurs arrangements possibles.

4.5 Gestion des revenus non tirés de subventions

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

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

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

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

Politiques de soutien aux revenus non tirés de subventions

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

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

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

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

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

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

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

Politiques de soutien aux revenus non tirés de subventions

Le 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 Service de l'éducation permanente n'utilise pas de système électronique d'inscription et de paiement. Il en va de même pour la délivrance de permis d'utilisation communautaire et les paiements connexes. Cependant, étant donné la valeur relativement petite des droits relatifs aux programmes d'éducation permanente et aux

permis, le conseil scolaire 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, au besoin.

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.

4.6 Approvisionnement

L'examen des processus d'approvisionnement vise à :

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

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

Politiques et méthodes d'approvisionnement

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

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

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

Niveaux hiérarchiques de l'approvisionnement

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

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

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

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

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

Utilisation des transferts électroniques de fonds pour accroître l'efficacité

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

Politiques et méthodes d'approvisionnement

Le conseil scolaire a approuvé une politique d'approvisionnement 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 2007, sont affichées sur le site Web du conseil scolaire. La politique énonce certains objectifs d'approvisionnement ayant trait à un certain nombre d'éléments clés comme :

- la maximisation de la valeur à l'achat de tous les biens et services, compte tenu de facteurs tels que la qualité, le service, la normalisation et l'environnement;
- la prestation d'un service efficace à toutes les écoles et aux services administratifs;
- la recherche de produits écologiques faits et distribués au Canada chaque fois que cela est possible du point de vue du service, de la qualité, de la livraison et du prix; la conformité avec la législation fédérale et provinciale.

Les méthodes administratives font en sorte que le personnel connaît très bien les procédures et les pratiques à suivre pour l'achat de biens et de services.

En mai 2007, le conseil scolaire a approuvé des politiques et méthodes conformes aux directives qu'a données le ministère au printemps 2007. Voici ce que le conseil a adopté et affiché sur son site Web :

- utilisation des cartes de crédit professionnelles,
- remboursement des dépenses,
- publicité,
- défense des droits.

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 :

- une petite caisse est prévue pour faciliter les achats de 300 \$ et moins;
- aucune proposition de prix concurrentielle officielle n'est requise pour les achats de 300 \$ à 2 000 \$;
- le Service de l'approvisionnement doit obtenir trois propositions de prix verbales et en conserver les détails pour les achats de 2 001 \$ à 10 000 \$;
- le Service de l'approvisionnement doit obtenir trois propositions de prix écrites pour les achats de 10 001 \$ à 50 000 \$;
- un processus officiel de demande de propositions ou un processus officiel similaire est nécessaire pour les achats de plus de 50 000 \$. On trouvera plus de détails à cet égard dans le document intitulé « Procurement procedures » (procédures d'approvisionnement) sur le site Web du conseil scolaire.

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 d'électricité, de gaz naturel et de fournitures de conciergerie. Il songe à étendre ce processus aux principaux produits et services, comme le contrat de photocopieur qui est sur le point d'arriver à terme.

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

Les cartes d'achat sont réservées aux préposés à l'entretien; seulement 20 cartes sont actuellement utilisées. Les politiques et méthodes concernant l'utilisation des cartes d'achat sont clairement communiquées et les intervenants concernés reçoivent une formation annuelle à ce sujet. Le Service des finances envisage d'élargir l'utilisation des cartes d'achat à d'autres membres du personnel des écoles pour les petits achats. Cela réduirait le nombre de factures de fournisseurs à traiter.

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.

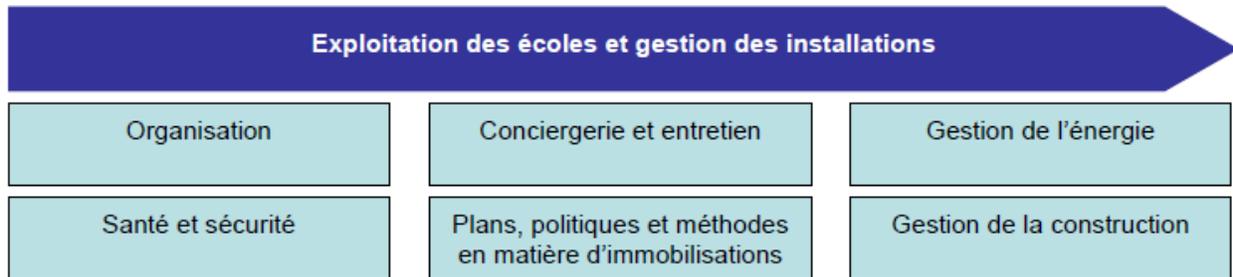
Utilisation des transferts électroniques de fonds pour accroître l'efficacité

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 remboursement des comptes de frais et le paiement des coûts de transport. Le conseil est en voie d'élargir, dans la mesure du possible, l'utilisation du TEF pour d'autres fournisseurs.

Recommandations :

- Le personnel des finances devrait penser à étendre l'utilisation des cartes d'achat au personnel des écoles. Ces cartes peuvent réduire le nombre de factures des fournisseurs à traiter et se révéler plus efficaces pour les achats locaux. Des méthodes de contrôle appropriées seraient mises en place pour appuyer l'élargissement de l'utilisation des cartes d'achat.
- Le personnel des finances devrait instaurer les paiements par transfert électronique de fonds (TEF) pour tous les fournisseurs afin d'accroître l'efficacité et de réduire au minimum le risque que les paiements soient altérés avant la compensation bancaire.

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



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

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

5.1 Organisation

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

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

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

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

Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

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

Structure organisationnelle et responsabilisation

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

Surveillance et communication des politiques

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

Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

Le Service de l'exploitation des écoles et de la gestion des installations dresse la liste des projets d'immobilisations et d'entretien prioritaires qui est examinée par l'administration principale; les projets sont réalisés au cours de l'année. Le Service n'a

pas encore préparé de plan d'activités annuel officiel qui énonce ses objectifs et ses priorités annuels, mais il envisage actuellement de le faire. Il s'agit d'un pas dans la bonne direction, car le plan permettrait au Service de mieux attribuer les responsabilités, d'établir des mesures de rendement et d'assurer le suivi des progrès réalisés quant aux priorités et aux objectifs et d'en faire rapport pendant l'année. Il fournirait également à l'administration principale des renseignements relatifs aux priorités du Service et illustrerait la façon dont les activités de ce dernier se conforment aux orientations stratégiques du conseil scolaire. Dans le cadre du processus de préparation du plan annuel, la direction pourrait songer à formuler un énoncé de mission qui exprimerait officiellement la raison d'être du Service.

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 principal des installations relève du surintendant des services opérationnels. En raison de son grand territoire, le conseil a divisé le district en deux régions – le nord (Bracebridge) et le sud (Lindsay). Il y a un directeur des installations, un superviseur de l'entretien et un directeur de l'exploitation des installations dans chaque région. Les rôles et les responsabilités de ces postes sont clairement définis dans les descriptions de tâches respectives et bien comprises par l'organisation. L'organigramme du Service peut être consulté sur le site Web du conseil scolaire, mais ce dernier devrait envisager de le rendre plus accessible au public.

Les membres clés du Service ont des titres professionnels appropriés et (ou) l'expérience sur le terrain pertinente, comme le démontrent les titres d'ingénieur des membres du personnel principal de la gestion des installations.

Surveillance et communication des politiques

Le Service de l'exploitation des écoles et de la gestion des installations maintient un ensemble complet de politiques et méthodes. Ces dernières ont été affichées sur le site Web du conseil scolaire et sont révisées tous les cinq ans. Les politiques et méthodes actuelles relatives aux opérations et aux installations semblent être à jour. La direction s'assure que toutes les révisions et (ou) modifications apportées aux politiques et méthodes existantes sont communiquées au personnel par l'entremise du Service des communications internes. Avec la collaboration du Service des ressources humaines, la formation appropriée, où l'on aborde les questions liées aux politiques et la nécessité de respecter les diverses exigences réglementaires, est offerte au personnel des services de conciergerie et d'entretien. La formation sur l'amiante, la sensibilisation à la moisissure, l'entretien des planchers et l'analyse des systèmes d'eau potable figurent parmi les séances de formation offertes.

Recommandation :

- Le Service devrait considérer l'établissement d'un plan d'activités annuel afin de fournir à l'administration principale des renseignements sur les priorités et de démontrer dans quelle mesure ses activités concordent avec les orientations stratégiques du conseil scolaire.

5.2 Conciergerie et entretien

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

- déterminer si les services de conciergerie et d'entretien fonctionnent de façon efficace et efficiente pour assurer 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 officiellement un plan d'entretien annuel et pluriannuel qui tient compte des priorités reportées en matière d'entretien et des normes d'entretien. Les résultats améliorent le milieu d'apprentissage. Le plan, qui prévoit une utilisation optimale des fonds disponibles (subvention de renouvellement annuelle et financement des « Lieux propices à l'apprentissage »), est approuvé par le conseil scolaire.	Non

Formation qui favorise le perfectionnement des compétences et la sécurité

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

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

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

Gestion de projet, surveillance et systèmes de soutien

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

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

Le Service 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 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 formule de dotation comprend aussi les postes fractionnés comme moyen de maîtriser les coûts. Le directeur de l'exploitation rencontre souvent le personnel de conciergerie pour faciliter la communication entre la direction et le personnel concernant leurs préoccupations, leurs suggestions et leurs observations. Le conseil effectue le suivi des statistiques sur l'absentéisme du personnel de conciergerie par l'entremise du Service des RH et utilise les données pour gérer les problèmes de rendement. La direction croit que la mise en œuvre de politiques et de méthodes visant à favoriser l'assiduité facilitera la gestion des ressources humaines.

Élaboration d'un plan d'entretien annuel et pluriannuel

La direction élabore un plan d'entretien annuel qui porte sur l'entretien préventif, essentiel et reporté, conformément aux normes du conseil scolaire. Même si le Service se sert actuellement d'un plan d'entretien pluriannuel officieux, la planification de l'entretien n'est pas encore élaborée sous forme de cadre pluriannuel officiel communiqué au sein du conseil. Les activités d'entretien et de réfection du conseil scolaire sont réévaluées annuellement dans le cadre de l'évaluation de chaque école. Les priorités sont ensuite intégrées au plan annuel. Cela permet de faire en sorte que les écoles soient maintenues dans le meilleur état possible pour favoriser l'amélioration de l'apprentissage des élèves et la productivité des employés.

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

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

Formation qui favorise le perfectionnement des compétences et la sécurité

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'un jumelage pour favoriser le transfert des connaissances. De plus, le personnel peut se reporter à un manuel des opérations pour obtenir des directives. Le conseil scolaire s'assure que les nouveaux membres du personnel possèdent les compétences appropriées en exigeant la présentation des attestations requises.

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 centralement en vertu d'un contrat de trois ans. Le personnel de conciergerie peut utiliser un système d'approvisionnement en ligne pour commander les fournitures selon les besoins. Chaque employé de la conciergerie se voit accorder un budget d'approvisionnement maximal et un suivi de tous les achats est effectué et présenté à la direction pour s'assurer que le budget n'est pas dépassé. En outre, tous les achats sont examinés et approuvés centralement par le superviseur de l'exploitation. Quant aux fournitures d'entretien, elles sont habituellement commandées par le superviseur de l'entretien à l'aide d'une carte d'achat.

Gestion de projet, surveillance et systèmes de soutien

La direction a récemment mis en œuvre un système de gestion des installations en ligne (Megamation) afin d'améliorer la fonction de gestion des installations du conseil scolaire. Entre autres caractéristiques, la nouvelle plateforme permet au conseil de préparer, de suivre et d'enregistrer automatiquement les bons de travail, d'envoyer des avertissements relativement aux exigences d'entretien et d'inspection et de compiler les données historiques à des fins de planification budgétaire. Le conseil utilise le système ReCAPP comme outil de suivi des exigences d'entretien reporté de ses installations et déploie des efforts continus pour améliorer constamment l'intégrité des données contenues dans ReCAPP. La direction des installations reçoit régulièrement des rapports sur l'état des installations. Le personnel enregistre le moment où les bons de travail sont achevés relativement aux urgences, aux activités d'entretien préventif et aux travaux sous garanties dans le système de gestion des installations du conseil scolaire.

Évaluation du modèle de prestation des services du conseil

Les services d'entretien sont fournis principalement par l'entremise de contrats de services externes. La direction a comparé régulièrement les services d'entretien internes et externes à l'aide d'une analyse coûts-avantages.

Recommandation :

- La direction devrait envisager de créer un plan officiel d'entretien et de réfection pluriannuel 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.	Non
Les pratiques d'achat appuient les objectifs de conservation de l'énergie (p. ex., produits Energy Star, miser sur la participation aux consortiums).	Oui
Les initiatives fructueuses de conservation sont communiquées aux écoles et à d'autres conseils scolaires.	Oui

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

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

Plan de gestion de l'énergie

Le conseil scolaire n'a pas actuellement de plan officiel de gestion et de conservation de l'énergie. Par le passé, la direction a travaillé avec des conseillers externes pour mener des études d'efficacité énergétique et concevoir des projets de conservation de l'énergie. De nombreuses initiatives de conservation ont été mises en œuvre au fil des années, y compris la modernisation de l'éclairage, le remplacement du matériel au mazout sur les toits par du matériel au propane, la construction de systèmes automatisés et les initiatives de conservation de l'eau. Le personnel a mentionné ne pas disposer de données fiables sur les économies d'énergie de façon régulière.

Le conseil scolaire a récemment approuvé le lancement du programme EcoSchools, pendant l'année scolaire 2007-2008, dans l'ensemble de ses écoles, bureaux et installations afin de tirer davantage parti des pratiques environnementales existantes. On prévoit que la mise en œuvre de cette importante initiative offrira au conseil un fondement raisonnable pour la préparation d'un plan complet de conservation de l'énergie. Elle l'aidera également à cerner les nouvelles initiatives de conservation qui pourraient être envisagées pour l'avenir.

Le conseil participe à des consortiums avec d'autres conseils scolaires pour l'achat d'électricité et de gaz naturel. Ainsi, il tire avantage de la mise en commun de l'expertise des consortiums en matière technique et d'approvisionnement, du regroupement des volumes devant être achetés et de meilleurs prix pour satisfaire à ses besoins.

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

Le conseil recueille et analyse actuellement des données sur les dépenses énergétiques des écoles. Il compare régulièrement les statistiques sur les coûts de l'énergie au pied carré des installations afin de surveiller les coûts énergétiques de

chaque établissement. Le conseil travaille en étroite collaboration et de façon continue avec les services publics pour surveiller les schémas anormaux de consommation énergétique (c.-à-d. des augmentations accrues de l'utilisation de l'eau d'une école particulière) et prend des mesures correctives pour remédier à tout incident inhabituel. Le conseil a mis en place une technologie centralisée qui automatise les pratiques énergétiques efficaces. Cela est illustré par la capacité du conseil à gérer et à commander à distance l'équipement consommateur d'énergie (c.-à-d. les systèmes de chauffage et de climatisation) au niveau de chaque installation (et parfois de chaque pièce).

Le conseil ne recueille actuellement pas de données sur la consommation de chacune de ses installations. Il s'en tient à l'analyse des coûts énergétiques de chacune d'elles. Par conséquent, il n'est pas en mesure de quantifier les économies de consommation qui découlent des initiatives de conservation de l'énergie. Cela deviendra de plus en plus important au fur et à mesure que le programme EcoSchools sera mis en œuvre dans les différentes installations du conseil. Le fait d'avoir accès tant aux coûts qu'aux données quantitatives permettrait d'effectuer un suivi et une analyse plus efficaces de l'utilisation de l'énergie dans chaque installation.

Recommandations :

- Le conseil devrait penser à établir un plan pluriannuel officiel de gestion de l'énergie qui comprend des mesures quantifiables et correspond à l'orientation stratégique du conseil.
- Le conseil devrait utiliser les données sur la consommation d'énergie que lui fournissent les sociétés de services publics afin d'effectuer un meilleur suivi des habitudes de consommation des diverses installations, indépendamment de l'influence des prix. Cela permettrait au Service des installations de fixer des points de référence pour déterminer la consommation d'énergie ainsi que les économies de coûts réalisées grâce au programme EcoSchools et à d'autres initiatives. La collecte de données contribuerait à l'établissement du plan de gestion de l'énergie.

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
Des équipes responsables de la sécurité (cf. NPP 144) sont mises en place dans chaque école.	Oui
Les normes de qualité de l'eau et de l'air sont surveillées et les problèmes sont signalés pour que des mesures correctives soient prises.	Oui

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

Le conseil scolaire a créé un comité de santé et de sécurité formé de 14 membres, dont un agent de santé et de sécurité externe. Le comité de santé et de sécurité a élaboré et tient à jour un plan qui comprend des politiques et méthodes visant à assurer la conformité aux exigences prescrites par la loi en matière de santé et de sécurité. Le conseil a adopté une politique relative au code de sécurité, y compris des codes d'alerte correspondant à la situation et au niveau de danger. Le conseil a institué une politique relative à l'anaphylaxie conformément à la *Loi Sabrina*.

Les superviseurs des écoles sont chargés de la mise en œuvre du plan de sécurité approuvé par le conseil scolaire. Un plan d'intervention en cas d'urgence est élaboré et révisé annuellement à l'automne et les résultats sont conservés en dossier dans les bureaux du conseil. Le conseil collabore régulièrement avec d'autres conseils scolaires pour élaborer ses plans de sécurité.

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 la façon de résoudre tous les incidents qui ont lieu sur le territoire du conseil.

Le comité de santé et de sécurité fait participer la collectivité et les autres intervenants par le biais de différents moyens officiels et officieux, dont la publication de l'ordre du jour et du procès-verbal des réunions et les rapports sur les questions de santé et de sécurité dans les bulletins d'information du district scolaire.

Le comité de santé et de sécurité se réunit deux fois par mois pour élaborer et (ou) revoir les politiques et méthodes touchant la santé et la 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;
- relever les mécanismes de contrôle et de transparence appropriés dans le processus de planification actuel;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

Élaboration de plans d'immobilisations annuels et pluriannuels

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

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

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

Élaboration de plans d'immobilisations annuels et pluriannuels

Le conseil scolaire n'a pas préparé de plan d'immobilisations décennal en vue de le soumettre au ministère. Le conseil a un plan d'immobilisations quinquennal qu'il a approuvé en 2006. Le plan se limitait à quelques projets, dont les plus importants prévoyaient la construction de deux nouvelles écoles. Ces écoles ont été financées spécifiquement grâce à l'Allocation pour les nouvelles places du ministère. Une école élémentaire a été financée dans le but de répondre à l'augmentation de l'effectif et une école secondaire l'a été en vertu du redressement immobilier de 2005. Afin de permettre un suivi continu, les conseillères et les conseillers scolaires reçoivent régulièrement des mises à jour. Comme il est indiqué à la section 1.4 du présent rapport, le conseil finance les coûts du programme à l'interne, à l'aide de subventions au titre des immobilisations et de 900 000 \$ provenant d'allocations de fonctionnement annuelles.

La direction reconnaît le besoin de préparer un nouveau plan d'immobilisations pour déterminer les besoins futurs du conseil scolaire quant aux projets de réfection majeurs, aux agrandissements, au remplacement d'écoles et autres priorités en matière d'immobilisations. Un plan d'immobilisations informerait l'administration principale et le conseil des besoins futurs possibles et leur permettrait d'avoir une idée du financement disponible et du moment où il le sera.

Par ailleurs, le fait qu'il y a une baisse de l'effectif depuis plusieurs années (11 % depuis 2002-2003) constitue un autre facteur qui contribue au besoin d'évaluer les besoins futurs. On s'attend à ce que cette tendance se maintienne. Le plan d'immobilisations comprendrait au moins une prévision de l'effectif sur dix ans pour appuyer les détails du plan. Cela aura une incidence sur l'utilisation des installations et donne encore plus d'importance au besoin d'élaborer un plan d'immobilisations et d'installations à long terme pour le conseil.

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 dispose d'une politique concernant l'examen des installations destinées aux élèves et tient à jour un inventaire précis de la capacité et de l'utilisation des écoles.

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 indiqué que l'on met constamment à jour la base de données ReCAPP lorsque les projets de réfection sont terminés. La préparation du plan d'immobilisations décennal nécessiterait que le personnel réévalue les exigences futures du conseil quant à la réfection des installations, étant donné l'état de la base de données ReCAPP.

Recommandation :

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

5.6 Gestion de la construction

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

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

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

Pratiques efficaces en matière de conception et de construction des installations

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

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

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

Mise à jour des fournisseurs de services professionnels agréés

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

Pratiques efficaces en matière de conception et de construction des installations

La principale activité de construction du conseil est axée sur les projets de réfection des installations. Au cours des deux dernières années, le conseil a procédé au remplacement de deux écoles et à l'agrandissement de deux autres écoles. Par le passé, le conseil n'a pas souvent mis en œuvre de grands projets d'immobilisations. Le conseil s'assure qu'un plan de consultation détaillé est mis en place et sollicite l'avis des intervenants à l'étape de planification des agrandissements importants et (ou) de la construction de nouvelles écoles. Il recueille les commentaires par le biais de groupes de discussion formés d'intervenants et des rapports administratifs qui sont remis régulièrement aux conseillères et aux conseillers scolaires. Comme il arrive rarement que de nouvelles écoles soient construites, le conseil ne conserve pas les plans de conception des écoles, mais se fie plutôt à l'architecte-conseil pour qu'il lui propose des options de conception économique. À l'étape de conception, le conseil compare de façon proactive ses coûts de conception et de construction au pied carré pour s'assurer que les coûts globaux du projet sont raisonnables.

La direction réduit au minimum les dépenses de construction, de rénovation et d'exploitation grâce à des conceptions efficaces 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, à des pièces et fournitures normalisées et homologuées et à la sollicitation de l'avis d'autres conseils scolaires.

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. Les ordres de modification se font selon les politiques d'approvisionnement approuvées et nécessitent habituellement l'autorisation du conseil scolaire.

Chaque projet de construction est approuvé par les conseillères et les conseillers 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

La direction évalue et met à jour périodiquement sa liste d'entrepreneurs, d'architectes et autres professionnels agréés. Tous les entrepreneurs sont préqualifiés et les contrats sont accordés uniquement pour la durée de chaque grand projet d'immobilisations. Les grands projets sont assujettis au processus de demande de propositions qui, normalement, comprend aussi les architectes.

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.

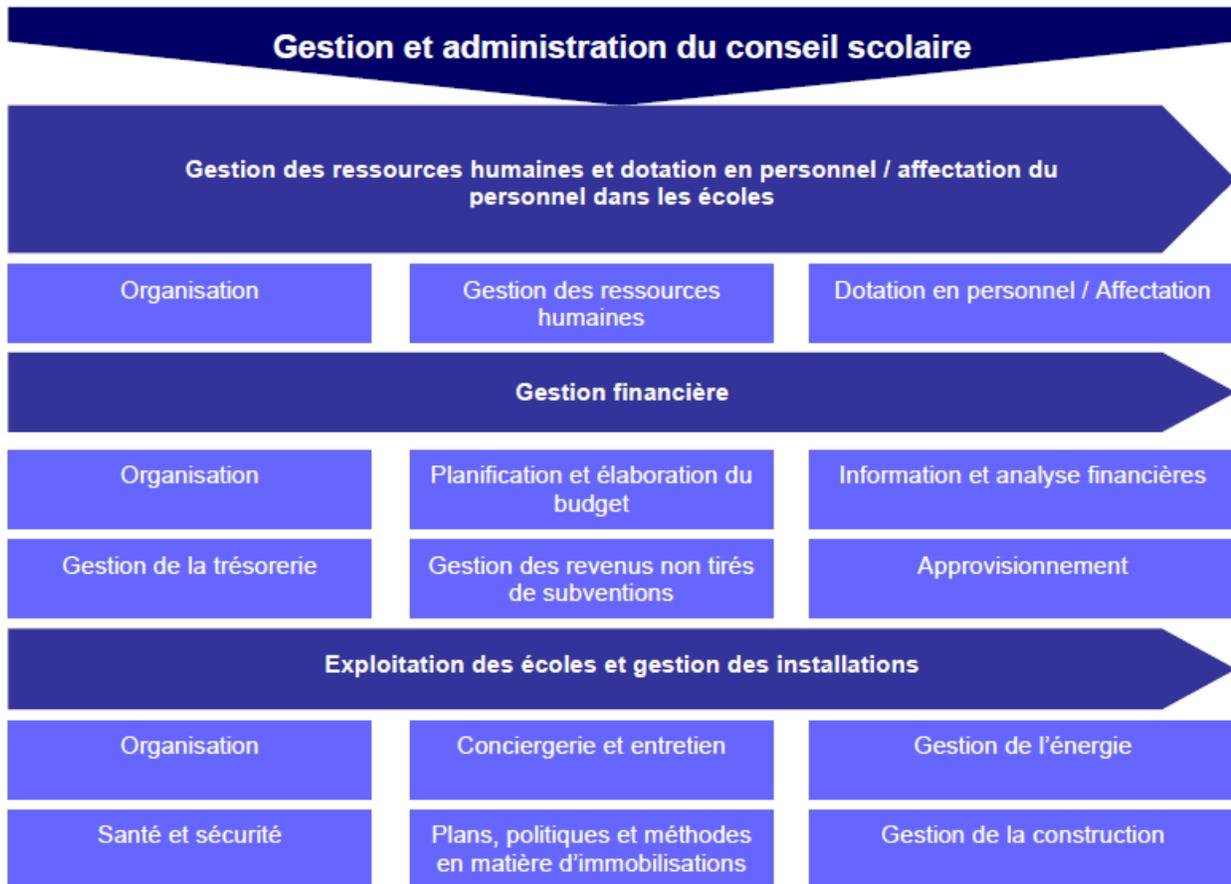
En tenant compte des caractéristiques propres à chaque CSD, les examens opérationnels visent en particulier à :

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

Portée de l'examen opérationnel

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

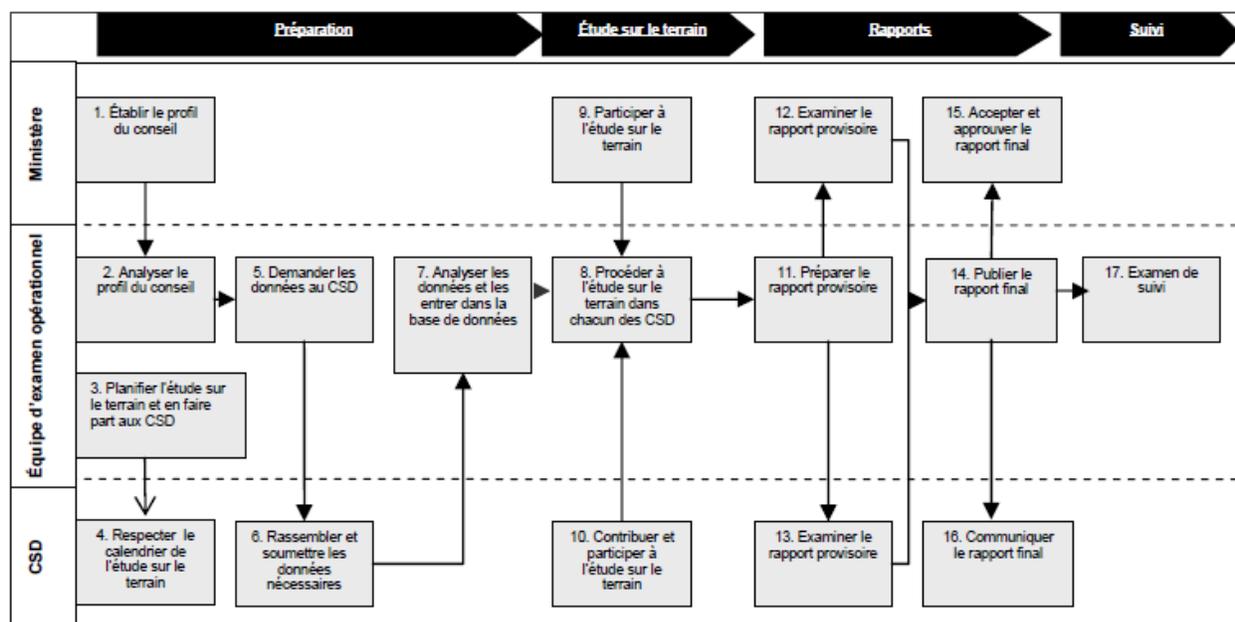
Chaque processus a été examiné en fonction des activités et de l'adoption des pratiques exemplaires du secteur, y compris la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les soutient.



Aperçu de la démarche d'examen opérationnel

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

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



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

Phase : Planification et analyse initiales

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

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

Phase : Examen sur le terrain

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

Phase : Préparer le rapport final

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

Phase : Examiner le rapport du conseil

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

Phase : Rapport final

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

L'Équipe d'examen opérationnel

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

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



Limites de l'examen

Le présent rapport a pour objet de documenter les résultats de l'examen opérationnel du Trillium Lakelands 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

Non.	Recommandation
1.	Le Service des RH achève l'élaboration de politiques et de méthodes complètes favorisant l'assiduité. Afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacité opérationnelles, le conseil scolaire doit régler les derniers détails de cette importante initiative et la mettre en œuvre.

Gestion financière

Non.	Recommandation
2.	Le Service des finances devrait penser à préparer un plan annuel de gestion financière afin d'exposer les détails de ses objectifs et de ses priorités relativement à ses fonctions principales. Le plan fournirait des renseignements sur les priorités du Service à l'administration principale et démontrerait comment ses activités concordent avec les orientations stratégiques du conseil scolaire.
3.	Durant la préparation du budget annuel, le personnel du Service des finances devrait songer à rajuster le budget en fonction des « autres revenus du conseil » afin de refléter plus exactement les montants réels. Il en résulterait des attentes claires sur le plan financier et un changement correspondant de l'utilisation prévue des réserves du conseil.
4.	Le personnel des finances devrait penser à présenter des rapports provisoires plus détaillés selon le format suggéré à la section 4.3 du présent rapport. Cela permettrait de mieux comprendre l'information financière concernant les résultats depuis le début de l'année.
5.	La direction et le conseil scolaire devraient envisager d'établir une fonction de vérification interne. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et les coûts annuels estimatifs de chacune d'elles. L'évaluation proactive des besoins et des coûts par la direction constituerait une première étape utile.
6.	La direction et le conseil devraient penser à augmenter le nombre des membres du comité de vérification pour y inclure des membres externes à titre de conseillers qui favoriseraient la responsabilisation du comité.
7.	Le personnel des finances devrait envisager de comparer les conditions des relations bancaires à celles d'autres conseils scolaires pour mettre en parallèle les principales modalités financières et s'assurer de profiter des meilleurs arrangements possibles.
8.	Le personnel des finances devrait penser à étendre l'utilisation des cartes d'achat au personnel des écoles. Ces cartes peuvent réduire le nombre de factures des fournisseurs à traiter et se révéler plus efficaces pour les achats locaux. Des méthodes de contrôle appropriées seraient mises en place pour appuyer l'élargissement de l'utilisation des cartes d'achat.
9.	Le personnel des finances devrait instaurer le paiement par transfert électronique de fonds (TEF) pour tous les fournisseurs afin d'accroître l'efficacité et de réduire au minimum le risque que les paiements soient altérés avant la compensation bancaire.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Non.	Recommandation
10.	Le Service devrait considérer l'établissement d'un plan d'activités annuel afin de fournir à l'administration principale des renseignements sur les priorités et de démontrer dans quelle mesure ses activités concordent avec les orientations stratégiques du conseil scolaire.
11.	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.
12.	Le conseil devrait penser à établir un plan pluriannuel officiel de gestion de l'énergie qui comprend des mesures quantifiables et correspond à l'orientation stratégique du conseil.
13.	Le conseil devrait utiliser les données sur la consommation d'énergie que lui fournissent les sociétés de services publics afin d'effectuer un meilleur suivi des habitudes de consommation des diverses installations, indépendamment de l'influence des prix. Cela permettrait au Service des installations de fixer des points de référence pour déterminer la consommation d'énergie ainsi que les économies de coûts réalisées grâce au programme EcoSchools et à d'autres initiatives. La collecte de données contribuerait à l'établissement du plan de gestion de l'énergie.
14.	La direction devrait élaborer un plan d'immobilisations décennal plus complet pour permettre au conseil de mieux comprendre les exigences à court et à long terme en matière d'installations ainsi qu'un plan de financement connexe. La base de données ReCAPP devrait aussi être mise à niveau, car elle contribuera à l'analyse des besoins de réfection pendant la décennie. Le plan inclurait également l'incidence de la diminution de l'effectif et présenterait les options permettant de répondre aux besoins constants du conseil scolaire en matière d'installations.