

Ministère de l'Éducation

**Rapport d'examen opérationnel
Waterloo Catholic District School
Board**

Juin 2008

Table des matières

Résumé	1
Introduction	1
Gouvernance et administration du conseil scolaire	1
Recommandation :	3
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel/affectation dupersonnel dans les écoles	3
Recommandations :	5
Gestion financière	5
Recommandations :	7
Exploitation des écoles et gestion des installations	8
Recommandations :	9
1. Contexte et aperçu	11
1.1 Profil et structure du conseil scolaire	11
1.2 Principales priorités du conseil scolaire	11
1.3 Rendement des élèves	13
1.4 Sommaire financier	14
1.5 Statistiques clés	16
2. Gouvernance et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations	18
Structure organisationnelle et responsabilisation	20
Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités	20
Mobilisation des intervenants	21
Processus décisionnel	21
Recommandation :	22
3. Gestion des ressources humaines et dotation en personne/affectation du personnel dans les écoles – Conclusions et recommandations	23
3.1 Organisation	23
Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités	24
Structure organisationnelle et responsabilisation	25
Surveillance et communication des politiques	26
Recommandation :	26
3.2 Gestion des ressources humaines	27

	Processus et programmes de gestion des présences	29
	Relations de travail	30
	Recrutement du personnel.....	30
	Gestion des données sur les ressources humaines et la paie	30
	Processus d'évaluation du rendement des employés.....	31
	Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire	32
	Suivi de la satisfaction du personnel.....	32
	Recommandations:	32
3.3	Dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles	33
	Planification et processus annuels de dotation en personnel et d'affectation du personnel dans les écoles	34
	Surveillance de l'affectation du personnel et présentation de rapports à cet égard.....	35
	Comparaison des coûts à ceux d'autres conseils et au financement.....	35
4.	Gestion financière – Conclusions et recommandations	36
4.1	Organisation des finances	36
	Structure organisationnelle et responsabilisation.....	37
	Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités.....	38
	Surveillance et communication des politiques	39
4.2	Planification et élaboration du budget.....	39
	Processus d'établissement annuel du budget.....	40
	Association des prévisions de l'effectif à l'élaboration du budget	41
	Détermination des risques et des stratégies d'atténuation.....	41
4.3	Information et analyse financières	42
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière	43
	Responsabilité des rapports financiers provisoires	44
	Fonction de vérification interne	45
	Comité de vérification	46
	Recommandations :	47
4.4	Gestion de la trésorerie.....	47
	Gestion de l'encaisse et des placements.....	48
	Recommandations :	49
4.5	Gestion des revenus non tirés de subventions	49

	Politiques de soutien aux revenus non tirés de subventions.....	51
	Technologie de soutien à l'inscription et à la collecte des revenus.....	51
	Gestion des subventions pour d'autres programmes d'enseignement (APE)	51
	Recommandation :	52
4.6	Approvisionnement	52
	Politiques et méthodes d'approvisionnement.....	54
	Niveaux hiérarchiques de l'approvisionnement.....	54
	Participation à des consortiums d'achat pour réduire les coûts d'acquisition	55
	Politiques et méthodes relatives à l'utilisation des cartes d'achat et descartes de crédit professionnelles.....	55
	Comptabilité relative à l'intégralité du cycle d'approvisionnement et dépaiement.....	55
	Utilisation des transferts électroniques de fonds pour accroître l'efficacité	55
5.	Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations	56
5.1	Organisation	56
	Structure organisationnelle et responsabilisation.....	57
	Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités.....	58
	Surveillance et communication des politiques	59
5.2	Conciergerie et entretien.....	59
	Le modèle de dotation en personnel appuie les normes d'entretien et de nettoyage établies par le conseil scolaire	61
	Élaboration d'un plan d'entretien annuel et pluriannuel	62
	Formation qui favorise le perfectionnement des compétences et la sécurité	62
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien	63
	Gestion de projet, surveillance et systèmes de soutien	63
	Évaluation du modèle de prestation des services du conseil scolaire.....	63
	Recommandations :	64
5.3	Gestion de l'énergie	64
	Plan de gestion de l'énergie.....	65
	Suivi de la conservation de l'énergie et présentation de rapports à cet égard	66

	Recommandation :.....	67
5.4	Santé et sécurité.....	67
	Élaboration, surveillance et suivi des politiques et des plans en matière de santé et de sécurité.....	68
5.5	Plans, politiques et méthodes en matière d'immobilisations.....	68
	Élaboration de plans d'immobilisations annuels et pluriannuels.....	70
	Surveillance et mise à jour continues des données appuyant les plans d'immobilisations.....	71
5.6	Gestion de la construction.....	72
	Pratiques efficaces en matière de conception et de construction des installations.....	73
	Surveillance de l'avancement des projets de construction et présentation de rapports à cet égard.....	73
	Mise à jour des fournisseurs de services professionnels agréés.....	74
	Recommandation :.....	74
Annexes	75
	Annexe À : Vue d'ensemble de l'examen opérationnel.....	75
	Objectifs de l'examen opérationnel.....	75
	Portée de l'examen opérationnel.....	75
	perçu de la démarche d'examen opérationnel.....	76
	Équipe d'examen opérationnel.....	79
	Limites de l'examen.....	80
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	81

Résumé

Le présent rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'examen opérationnel du Waterloo Catholic District School Board formulées 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 21 janvier 2008, a duré quatre jours.

Introduction

Le Ministère prévoit mener des examens opérationnels des 72 conseils scolaires de district de la province au cours des trois prochaines années. L'initiative, qui appuie les objectifs du Ministère, accroîtra la confiance à l'égard de l'éducation publique. Le Ministère vise 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 gouvernance et l'administration du conseil scolaire; la gestion des ressources humaines ainsi que la dotation en personnel et l'affectation de ce dernier dans les écoles; la gestion financière; l'exploitation des écoles et la gestion des installations. Cet examen avait pour but d'évaluer la mesure dans laquelle le conseil scolaire a mis en œuvre les pratiques exemplaires énoncées dans le Guide d'examen opérationnel des conseils scolaires de district de l'Ontario. L'examen fournit également, au besoin, des recommandations portant sur les possibilités d'amélioration. L'annexe A présente une vue d'ensemble de la portée et de la méthodologie de l'examen opérationnel.

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

Gouvernance et administration du conseil scolaire

Le conseil scolaire a adopté 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 surintendantes et surintendants. 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. Ces derniers veillent également au respect des politiques et à la mise en œuvre du plan stratégique du conseil scolaire. La structure de gouvernance est appuyée par neuf conseillères et conseillers chevronnés ainsi que par deux élèves qui agissent à titre de conseillères et conseillers.

Le processus de gouvernance du conseil établit deux sortes de comités : les comités formés de conseillères et de conseillers scolaires et les comités opérationnels. Les comités de conseillères et de conseillers scolaires relèvent de l'ensemble des membres du conseil scolaire et sont notamment appuyés par le personnel administratif principal. Les comités opérationnels relèvent du directeur de l'éducation, qui à son tour doit rendre des comptes aux conseillères et aux conseillers scolaires. À la demande du directeur de l'éducation ou dans le cadre d'un mandat du ministère de l'Éducation, des conseillères et conseillers scolaires peuvent siéger aux comités opérationnels.

La relation de travail entre le directeur et les conseillères et conseillers scolaires est positive. Le directeur rencontre souvent les conseillères et conseillers pour leur communiquer les dernières nouvelles de nature administrative. Les rôles et responsabilités du directeur sont clairement définis et bien documentés. L'étroite relation de travail qui existe entre le directeur (à titre de dirigeant de l'administration principale) et les conseillères et conseillers scolaires contribue à la réalisation des objectifs et des priorités du conseil scolaire.

À la suite d'un vaste processus de consultation, le conseil scolaire a élaboré le plan stratégique intitulé « Sharing Our Journey » (cheminer ensemble). Pour condenser la vision présentée par le plan, le conseil scolaire a approuvé neuf énoncés des objectifs indiqués dans ce dernier. Les membres de l'administration principale se sont fondés sur les objectifs du conseil scolaire pour élaborer le « System Plan for Improved Student Learning » (plan du système pour améliorer l'apprentissage des élèves), qui sera en vigueur de 2005 à 2009. Le conseil scolaire se prépare actuellement à procéder à l'examen exhaustif du plan, qui devrait avoir lieu en 2009.

Le plan du système comprend quatre priorités qui sont associées à des domaines particuliers. Ces derniers se divisent en activités ou en stratégies précises auxquelles sont attribuées des mesures de rendement, des responsabilités et des échéanciers.

- Formation sur la foi : domaines particuliers – équipes de pastorale pour l'ensemble des écoles et des bureaux du conseil scolaire.
- Enseignement et évaluation : domaines particuliers – évaluation, littératie, mathématiques, itinéraires d'études.

- Collectivités sûres, unies et antidiscriminatoires : domaines particuliers – lutte contre l'intimidation, résolution de conflits, politique sur la prévention du harcèlement et de la discrimination en milieu de travail.
- Appui au système : domaines particuliers – programme d'économie d'énergie, principes comptables pour le secteur public.

Les domaines particuliers sont décrits en détail sur le site Web du conseil scolaire. L'un des éléments clés du processus de planification consiste à établir les « SMART Goal Templates for Student Learning » (modèles d'objectifs SMART pour l'apprentissage des élèves) que les écoles et les services ou divisions utilisent pour élaborer les plans visant à améliorer l'apprentissage des élèves.

C'est le rapport annuel du directeur de l'éducation qui est d'abord utilisé pour faire état de l'atteinte des objectifs du conseil scolaire.

L'organisation de l'administration principale du conseil scolaire semble efficace. Le directeur de l'éducation a apporté quelques modifications aux responsabilités du service de gestion des installations et à quelques-unes de ses fonctions. Actuellement, le surintendant des ressources humaines est responsable du service de gestion des installations, alors que le directeur de l'éducation est chargé de la planification des immobilisations. Cette structure n'est pas courante dans les conseils scolaires et serait plutôt une mesure temporaire en vigueur jusqu'à ce que le directeur mette en œuvre une restructuration permanente des responsabilités.

Recommandation :

- Le directeur devrait procéder à la restructuration des responsabilités du service de gestion des installations en temps opportun.

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 appel au personnel et à d'autres services dans le cadre de l'établissement de ses priorités stratégiques. Il a utilisé les renseignements recueillis au cours du processus d'élaboration des priorités du conseil scolaire au moyen de sondages menés auprès du personnel et à l'issue de la tenue de

groupes de discussion. Il se sert également de groupes de discussion composés de membres du personnel et de sondages périodiques de fin d'emploi pour recueillir de l'information.

- Le service des RH communique régulièrement avec les groupes d'employés au sujet des politiques et des méthodes au moyen de rencontres avec les directrices et les directeurs 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.
- Le conseil scolaire a établi des politiques et des modalités qui visent à réduire au minimum la fréquence des griefs.
- Le conseil scolaire adopte des processus efficaces dans le cadre de l'affectation du personnel enseignant et de soutien.
- Les qualifications et l'expérience du personnel enseignant font l'objet d'un suivi officiel et les dossiers des RH sont à jour.
- Le service des RH réalise des entrevues de fin d'emploi confidentielles.

Les services des RH et des finances partagent un certain nombre de responsabilités en ce qui a trait à l'établissement du budget de dotation et à l'affectation du personnel. Au moment de l'examen, les services discutaient des rôles et responsabilités liés à l'établissement du budget de dotation, à l'affectation du personnel enseignant et de soutien et à la surveillance continue du processus d'affectation.

Le service des RH assure également certains rôles qui, au sein d'autres conseils scolaires, sont habituellement réservés au service des TI. À titre d'exemple, il gère la stratégie de gestion des dossiers du conseil scolaire et les procédures d'archivage des données. La direction examine cependant la possibilité de désigner d'autres responsables pour ces fonctions.

Au moment de l'examen opérationnel, le service des RH ne disposait pas de suffisamment de données sur la gestion des présences pour analyser les tendances à long terme et élaborer des stratégies visant à en accroître l'efficacité. La direction estime que les récentes améliorations apportées au système de production de rapports sur l'assiduité permettront d'améliorer la qualité, la communication et l'analyse des données.

Le conseil scolaire n'a pas élaboré de politique officielle sur l'évaluation du rendement de chacun des groupes d'employés, mais il en est à diverses étapes de la mise en œuvre de procédures d'évaluation du rendement de l'ensemble des groupes.

Recommandations :

- Le service des RH, de concert avec les services touchés, devrait examiner les rôles et responsabilités actuels afin d'assigner les fonctions essentielles liées à l'affectation du personnel, à l'établissement et au contrôle des budgets liés au personnel ainsi qu'à d'autres fonctions relatives à la gestion des données organisationnelles.
- La direction devrait continuer de compiler des données sur l'assiduité en temps opportun pour établir une base de référence sur l'absentéisme. Ainsi, le conseil scolaire pourra concevoir des stratégies visant à accroître l'efficacité de la gestion des présences et à réduire les coûts liés à l'absentéisme.
- La direction devrait étendre le système d'évaluation du personnel actuel à l'ensemble des employés. Le conseil scolaire devrait examiner la possibilité de créer une politique régissant le système d'évaluation pour compléter les méthodes qui seront élaborées dans l'avenir. Un rapport périodique résumant l'état du processus et le calendrier d'exécution permettrait de tenir l'administration principale au courant des activités du service des RH.

Gestion financière

Le service des finances et des affaires (service des finances) a obtenu des résultats positifs grâce à la mise en œuvre d'un bon nombre de pratiques exemplaires, dont les suivantes :

- Les objectifs et le plan annuel du service des finances cadrent avec les orientations stratégiques du conseil scolaire.
- Un processus d'établissement annuel du budget efficace est en place. En plus d'être transparent, il est clairement communiqué et incorpore les observations des principaux intervenants.
- Le budget annuel présenté aux fins d'approbation est clairement lié aux priorités et aux objectifs approuvés par le conseil scolaire et fournit de l'information utile à tous les intervenants.
- En ce qui concerne les prévisions de l'effectif, la direction privilégie une démarche à deux volets, soit celle du conseil scolaire et celle de l'école, en combinant les renseignements provenant des écoles, les données

démographiques d'ensemble, les prévisions pluriannuelles et l'information relative à la planification régionale.

- Le système intégré d'information financière du conseil scolaire fournit en temps opportun des renseignements utiles et précis à la direction et au conseil scolaire.
- Le personnel et la direction comparent périodiquement les modalités bancaires du conseil scolaire à celles des conseils scolaires semblables pour s'assurer que les taux et autres conditions demeurent concurrentiels.
- Les politiques et méthodes ayant trait aux cartes d'achat sont documentées et communiquées aux utilisateurs au moyen de formations régulières et de mesures de surveillance.

Le service des finances a établi une fonction de vérification interne officielle et élabore une stratégie pluriannuelle de vérification interne. On félicite le service, qui a proactivement établi un mandat officiel de vérification interne. La stratégie pluriannuelle de vérification interne devrait permettre d'accroître l'efficacité des mesures de contrôle internes et d'assurer le respect des politiques et des méthodes approuvées.

Actuellement, le vérificateur interne relève directement de la surintendante des affaires et des finances. Comme le rôle du vérificateur interne est en évolution, il serait davantage approprié que la personne occupant cette fonction fasse officiellement rapport au comité de vérification du conseil scolaire, ce qui assurerait la pleine indépendance de l'ensemble des services administratifs. La personne chargée de la vérification interne relève habituellement du comité de vérification.

Le service des finances présente trimestriellement des mises à jour sur les finances aux conseillères et aux conseillers scolaires. Dans le cadre de ces rapports, les prévisions budgétaires révisées du budget annuel sont comparées aux dépenses et aux revenus réels à ce jour, les dépenses correspondant à un pourcentage du budget original. D'une longueur d'une page, les rapports sont des aperçus de haut niveau des revenus et des dépenses. On n'y explique que brièvement si le pourcentage des dépenses se situe au-dessus ou au-dessous des résultats attendus pour la période faisant l'objet du rapport.

Le conseil scolaire a reconnu la nécessité de former un comité de vérification et agit actuellement à titre de « comité de vérification » dans le cadre de l'examen des états financiers annuels. Toutefois, la pratique courante est de créer un comité autonome. Il serait encore plus important de créer un tel comité étant donné l'évolution du poste de vérificateur interne, qui commencera à faire rapport au comité de vérification, tel qu'il est suggéré ci-dessus. De plus, l'ajout de conseillers externes, un aspect abordé dans le cadre des présentes recommandations, s'en trouvera facilité.

Le conseil scolaire a financé son programme d'immobilisations grâce au financement à long terme. La grande partie du financement du service de la dette provient du financement au titre des nouvelles places ainsi que des subventions pour les frais de la dette accordées par le Ministère. En tenant compte des subventions d'immobilisations annuelles, le conseil scolaire prévoit qu'en date du 31 août 2008, le solde du fonds de réserve pour les installations destinées aux élèves se chiffrera à 7,2 millions de dollars.

La direction a élaboré une analyse du financement des projets d'immobilisations qui permet de prévoir les créances réelles et proposées (en fonction du plan d'immobilisations pluriannuel) lorsque la dette arrive à échéance. L'analyse a révélé que le financement prévu ne couvrira pas la totalité des coûts annuels du service de la dette à partir de 2014 environ, et cela si aucun autre projet d'immobilisations n'est lancé. Dans le cadre de la prévision actuelle, on présume également que deux débetures à fonds d'amortissement devant arriver à échéance en 2010 et en 2011 (qui s'élèvent à environ 12 millions de dollars chacune) seront financées de nouveau afin que le capital ne soit pas remboursé au cours de ces années. La direction a déclaré que le problème est surtout dû aux modifications apportées à la formule de financement au titre des nouvelles places.

La direction tient à jour des prévisions précises au sujet du financement des immobilisations pour être en mesure d'anticiper les manques de fonds plusieurs années à l'avance. De plus, le conseil scolaire a fait preuve de prudence en ne s'engageant pas dans d'autres projets d'immobilisations après qu'un manque de fonds a été signalé. La direction envisage diverses options pour résoudre le problème. Les cadres supérieurs du conseil scolaire sont d'avis que le problème du financement sera résolu. Ils collaborent activement avec le personnel du Ministère pour trouver une solution acceptable aux problèmes liés à la consolidation de la dette.

Recommandations :

- La direction devrait envisager de présenter des rapports financiers provisoires plus détaillés selon le format suggéré à la section 4.3 du présent rapport, ce qui permettrait de mieux comprendre les résultats obtenus à ce jour.
- Comme le rôle du vérificateur interne est en évolution, il serait plus approprié que la personne occupant cette fonction fasse officiellement rapport au comité de vérification du conseil scolaire.
- Le conseil scolaire devrait examiner la possibilité de mettre sur pied un comité de vérification autonome. La direction et le conseil scolaire devraient également envisager d'augmenter le nombre de membres du comité de vérification pour y inclure des membres externes à titre de conseillers qui favoriseraient la responsabilisation du comité.

- La direction devrait élaborer une politique d'investissement conforme à la *Loi sur l'éducation*. Les cadres supérieurs du conseil scolaire, en particulier ceux chargés des finances, devraient continuer d'accorder la priorité absolue à l'élaboration d'un plan visant à régler les créances au titre du capital. Le conseil scolaire ne devrait entreprendre aucun nouveau projet d'immobilisations avant d'avoir résolu la question liée au financement actuel de ses créances au titre du capital.
- Le conseil scolaire devrait continuer de chercher un système électronique d'inscription et de paiement en ce qui a trait aux programmes d'éducation permanente et de location des installations et procéder à une analyse du rendement du capital investi dans un tel système. Par la même occasion, la direction devrait examiner les solutions électroniques adoptées par plusieurs autres conseils scolaires.

Exploitation des écoles et gestion des installations

Le service de gestion des installations utilise bon nombre des pratiques exemplaires dans le cadre de ses activités d'entretien. Les pratiques importantes sont indiquées ci-dessous :

- Les objectifs et le plan annuel du service de gestion des installations cadrent avec les orientations stratégiques du conseil scolaire.
- La direction a mis en place des mécanismes de responsabilisation (y compris des rôles et des responsabilités bien documentés, une formation en matière de sensibilisation au respect des politiques et des titres professionnels appropriés) pour les cadres supérieurs afin de favoriser l'exécution efficace des fonctions d'entretien et d'exploitation.
- Le service suit un modèle bien défini d'affectation des concierges qui appuie les normes et pratiques du conseil scolaire en matière de nettoyage.
- La direction a établi un système d'inventaire de l'équipement et des outils principaux dont elle se sert pour faire un suivi.
- Le conseil scolaire a élaboré des politiques et des procédures appropriées en matière de santé et de sécurité pour garantir la conformité aux exigences prescrites par la loi.
- La direction dispose d'un plan d'immobilisations pluriannuel approuvé qui renferme des détails importants sur la capacité des installations du conseil scolaire, les prévisions de l'effectif et les nouveaux projets d'immobilisations nécessaires à la planification. Il faudrait rectifier la prévision du financement à

long terme, qui intègre l'utilisation de la « réserve pour le produit de disposition » et les ventes possibles de biens, pour tenir compte de la résolution des problèmes de financement indiqués dans la section du présent rapport qui porte sur la gestion financière.

- Les activités d'entretien et de réfection menées par le conseil scolaire sont souvent réévaluées dans le cadre de l'évaluation de chaque école.

Le rapport annuel du directeur de l'éducation indique que la direction envisage de mettre en œuvre des normes cohérentes en matière d'entretien pour l'ensemble des installations relevant du conseil scolaire.

La direction élabore un plan annuel portant sur l'entretien préventif, essentiel et reporté, conformément aux normes du conseil scolaire. À l'heure actuelle, le conseil scolaire n'effectue aucune planification dans un cadre pluriannuel.

La direction utilise la base de données ReCAPP pour orienter l'élaboration des grandes priorités annuelles en matière d'entretien et de réfection. La direction estime appropriée la qualité actuelle des données contenues dans la base de données ReCAPP, mais elle reconnaît qu'il y a grandement place à amélioration. Elle prévoit accroître la qualité de la base de données ReCAPP au cours des deux ou trois prochaines années.

Le dernier plan annuel du service de gestion des installations indique que l'une des priorités est l'élaboration d'un plan de gestion de l'énergie. De plus, le conseil scolaire a récemment mis sur pied un comité sur le développement durable chargé d'examiner le programme EcoSchools et d'en déterminer la pertinence. Il est aussi important de noter que la direction a mis en place plusieurs initiatives en matière de conservation.

La liste des plans des installations du conseil scolaire n'est plus à jour et certains plans sont inexistantes. Le conseil scolaire a également eu de la difficulté à convertir les plans numérisés en un format plus convivial. En conséquence, il prévoit lancer un projet de conversion des plans en format numérique.

Recommandations :

- La direction devrait terminer ses plans visant à mettre en place des normes uniformisées en matière d'entretien (particulièrement en ce qui concerne le matériel important) pour toutes les installations du conseil scolaire. La direction devrait veiller à ce que les résultats soient mesurés, surveillés et qu'ils fassent l'objet de rapports chaque année.
- La direction devrait transformer son plan annuel d'entretien et de réfection en un plan pluriannuel. Le plan devrait comprendre une analyse du financement

disponible pouvant l'appuyer. Ce nouveau plan permettrait de prévoir clairement les besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années.

- La direction devrait allouer des ressources pour assurer la mise à jour continue des données contenues dans la base de données ReCAPP afin d'accroître l'efficacité de la planification de l'entretien et de la réfection.
- La direction devrait donner suite à son projet d'élaborer un plan de gestion de l'énergie et examiner la possibilité d'en faire un plan pluriannuel. Le plan devrait refléter toutes les initiatives importantes (y compris le programme EcoSchools, s'il est adopté) et intégrer des mesures de rendement pour faire état des résultats découlant des initiatives de conservation de l'énergie. La direction devrait déterminer s'il serait préférable de nommer un responsable de cet important dossier.
- Le service de gestion des installations devrait terminer le projet prévu de conversion des plans en format numérique, ce qui permettrait au conseil scolaire d'avoir en main des plans précis des sites et des étages de chacune des installations.

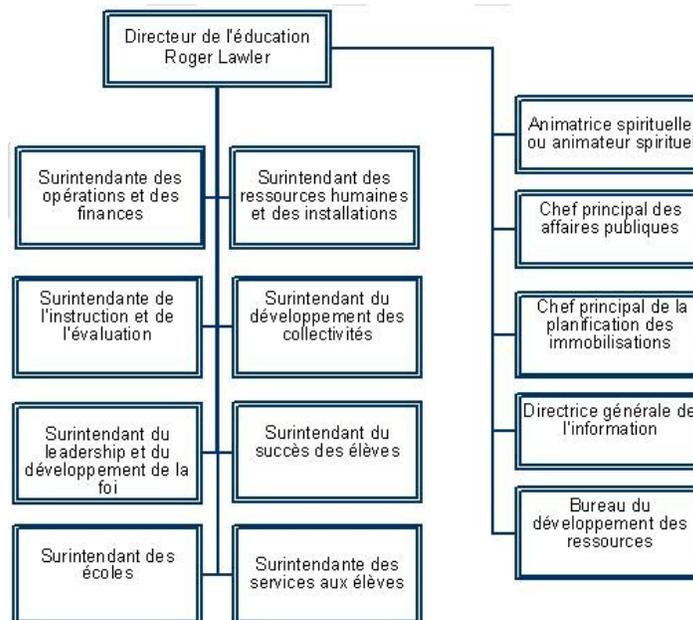
1. Contexte et aperçu

1.1 Profil et structure du conseil scolaire

La création du conseil scolaire remonte à 1836. Il compte actuellement 47 écoles élémentaires, cinq écoles secondaires, deux centres d'éducation des adultes ainsi qu'une école de jour, ce qui totalise environ 22 100 élèves. La population étudiante est diversifiée : plus de 114 pays sont représentés, et plus de 68 langues sont parlées.

Depuis 2002-2003, l'effectif au palier élémentaire a diminué de près de 7,5 %, soit environ 1 200 élèves, et atteint actuellement 14 638 élèves. L'effectif au palier secondaire a augmenté de près de 12,7 % (environ 855 élèves) et se chiffre maintenant à 7 561 élèves. Au cours des prochaines années, selon les prévisions touchant l'effectif, le nombre d'élèves au palier élémentaire devrait diminuer lentement sur une base continue, diminution qui sera reflétée au palier secondaire. Le plan d'immobilisations à long terme du conseil scolaire s'intéresse à cette tendance dans le cadre de l'évaluation des répercussions sur les installations du conseil scolaire ainsi que sur les programmes et services.

Membres de l'administration principale du conseil scolaire :



1.2 Principales priorités du conseil scolaire

Le conseil scolaire a élaboré son plan stratégique, intitulé « Sharing Our Journey ». Les neuf objectifs stratégiques suivants sous-tendent le plan stratégique pour 2005-2009

- Curriculum : le conseil scolaire veillera à ce que la nature distincte de l'éducation catholique soit reflétée dans les activités scolaires, parascolaires et pédagogiques du curriculum de l'Ontario et des « Ontario Catholic School Graduate Expectations » (attentes à l'égard des diplômés des écoles catholiques de l'Ontario);
- Évaluation : le conseil scolaire favorisera des stratégies d'évaluation qui aident les apprenantes et les apprenants à tirer parti de leurs talents et à faire des choix éclairés en ce qui a trait aux études et à la croissance personnelle;
- L'Enseignement : le conseil scolaire appuiera les méthodes d'enseignement qui prônent l'intégration et la diversité au sein de nos communautés d'apprentissage;
- Les ressources, y compris les technologies : le conseil scolaire exercera une gestion responsable, juste et équitable des ressources naturelles, matérielles, technologiques et humaines;
- Les intervenants : le conseil scolaire demandera à ses partenaires de l'aider à faire connaître l'éducation catholique;
- Les chefs : le conseil scolaire favorisera la croissance de croyantes et de croyants informés et imaginatifs qui se sont engagés à l'excellence de l'enseignement catholique;
- La communauté éducative croyante : le conseil scolaire créera un milieu dynamique qui favorisera l'exploration intelligente, honnête et rigoureuse de la tradition catholique;
- Personnel : le conseil scolaire créera une culture organisationnelle en ayant comme objectif premier d'attirer, de former et de retenir les membres du personnel qui excellent dans leur domaine;
- L'organisation : le conseil scolaire adoptera un système qui lui permettra de prendre des décisions dans le cadre du rôle de représentante et de représentant du milieu de l'éducation, d'employeuse et d'employeur ainsi que de membres de la collectivité catholique.

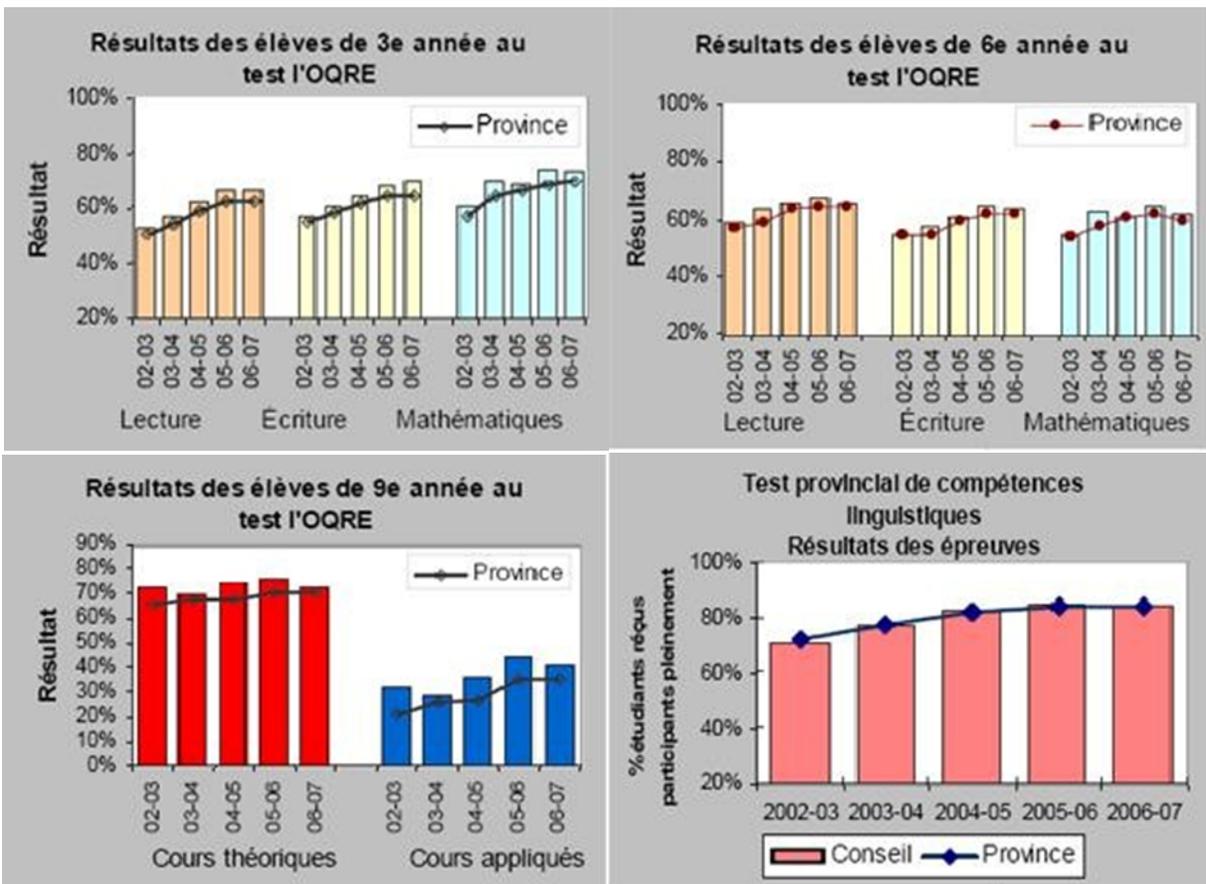
L'administration principale s'est fondée sur ces objectifs dans le cadre de l'élaboration du plan de système 2005-2009, qui vise à améliorer l'apprentissage des élèves.

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

1.3 Rendement des élèves

Les résultats de rendement des élèves du conseil scolaire se situent constamment au-dessus ou près de la moyenne provinciale, comme le montrent les résultats aux tests de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation de l'Ontario (OQRE). Depuis 2002-2003, les résultats en lecture et en mathématiques des élèves de 3^e année sont plus élevés que la moyenne provinciale et augmentent de façon régulière. Les résultats des élèves de 6^e année se situent au-dessus de la moyenne provinciale, mais ils ont légèrement diminué en 2006-2007. Les résultats des élèves de 9^e année sont également constamment au-dessus de la moyenne malgré une légère diminution en 2006-2007. Le conseil scolaire attribue ces résultats positifs du rendement de l'élève aux efforts axés sur les programmes de littératie et de mathématiques figurant au plan annuel de système 2005-2009, qui vise à améliorer l'apprentissage des élèves.

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



1.4 Sommaire financier

Au cours des dernières années, le conseil scolaire a réussi à équilibrer son budget sans avoir eu à piger dans les réserves pour fonds de caisse. Dans le plan budgétaire de 2007-2008, le conseil scolaire a approuvé une réduction d'environ 3 millions de dollars en ce qui concerne la réserve prévue pour les dépenses liées aux salles de classe. Cette mesure ne s'applique qu'à certaines dépenses prévues. Le conseil scolaire prévoit que le solde de la réserve du fonds de caisse se chiffrera à environ 1,6 million de dollars en date du 31 août 2008.

Le programme d'immobilisations du conseil scolaire a été financé grâce au financement à long terme ainsi qu'au financement au titre des nouvelles places et aux subventions pour les frais de la dette accordées par le Ministère. Tel qu'il est discuté à la section 4.4 du présent rapport, les cadres supérieurs du conseil scolaire évaluent les problèmes de financement associés aux créances actuelles du conseil scolaire. Ils discutent actuellement avec des responsables du Ministère pour trouver une solution au sujet du financement des coûts annuels du service de la dette prévus du conseil scolaire.

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

Données financières - résumé

Revenus :	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007- 2008
Subventions générales	129 848 876 \$	136 057 717 \$	146 182 696 \$
Impôt local	55 242 249 \$	55 814 788 \$	57 692 713 \$
Revenus du conseil scolaire	2 710 228 \$	3 757 726 \$	5 418 963 \$
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	3 322 041 \$	3 409 914 \$	3 801 419 \$
Total des revenus (Annexe 9)	191 123 394 \$	199 040 145 \$	213 095 791 \$

Summary Financial Data (Dépenses)

Dépenses	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007- 2008
Dépenses de fonctionnement	176 748 550 \$	183 111 011 \$	198 481 691 \$
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	16 795 085 \$	15 705 517 \$	15 714 911 \$
Virements à/de la réserve	-2 420 241 \$	223 617 \$	-1 100 811 \$

Dépenses	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007- 2008
Dépenses totales	191 123 394 \$	199 040 145 \$	213 095 791 \$
Excédent (déficit)	0 \$	0 \$	0 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers 2005-2006	États financiers 2006-2007	Prévisions révisées 2007- 2008
Réserve pour fonds de caisse	847 295 \$	1 808 182 \$	1 647 197 \$
CSPAAT	694 840 \$	787 235 \$	787 235 \$
Infrastructure du réseau	1 488 573 \$	1 263 813 \$	1 263 813 \$
Éducation permanente	192 098 \$	178 462 \$	178 462 \$
Réserve pour les installations destinées aux élèves	8 191 471 \$	8 133 697 \$	7 193 871 \$
Total des fonds de réserve (annexe 5)	11 414 277 \$	12 171 389 \$	11 070 578 \$
Produit de disposition - établissements scolaires	8 887 093 \$	8 959 376 \$	8 959 376 \$
Amélioration de l'accès à l'éducation de l'enfance en difficulté	190 230 \$	181 842 \$	181 842 \$
Réserve pour les redevances d'aménagement scolaire	0 \$	191 526 \$	391 526 \$
Réserve pour les dépenses de la classe	2 950 210 \$	2 974 205 \$	0 \$
Total des revenus reportés (annexe 5.1)	12 027 533 \$	12 306 949 \$	9 532 744 \$
Total des réserves et des revenus reportés	23 441 810 \$	24 478 338 \$	20 603 322 \$

1.5 Statistiques clés

Le tableau qui suit présente les principales statistiques du conseil scolaire. Il est important de mentionner la tendance à la baisse de l'effectif au palier élémentaire et le respect grandissant des normes du Ministère relatives l'effectif des classes au primaire.

Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres reels 2002-2003	Prévisions révisées 2007-2008
EQM de l'école de jour – élémentaire	15 843	14 638
EQM de l'école de jour – secondaire	6 706	7 561
Effectif total de l'école de jour	22 549	22 199

Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-04	2007-08
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	27%	90%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	62%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	26,1	25,8
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	25%	100%
Pourc. de classes à années multiples	35%	41%

Personnel

Personnel	2003-04	2007-08
Enseignantes et enseignants	1 274	1 359
Aides-enseignantes et aides-enseignants	268	272
Autres personnes-ressources pour les élèves	138	159
Personnel administratif de l'école	65	82
Personnel de bureau de l'école	102	119
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	186	208
Autre personnel hors classe	72	76
Total du personnel	2 105	2 275
Rapport élèves-enseignant	1:18	1:16

Personnel	2003-04	2007-08
Personnel EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM)¹	93	103
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	86,3 %	90,5 %

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	17 604 764 \$	24 793 279 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	18 847 964 \$	23 030 665 \$
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	-1 243 200 \$	1 762 614 \$

Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-04	2007-08
Capacité totale (places)	21 522	20 607
Utilisation de la capacité	104,8 %	107,7 %
Nombre d'écoles	53	51
Superficie du conseil (km²)	1 389	1 389
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires	9	9

¹ Remarque : En fonction de l'effectif des classes et de l'éducation de l'enfance en difficulté

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

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

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

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

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

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

Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

Principales pratiques liées à la gouvernance et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillères et conseillers scolaires formulent tous les ans des objectifs et des priorités et reçoivent des rapports périodiques et annuels indiquant les progrès accomplis par rapport à ces buts et priorités.	Oui
Le directeur de l'éducation et la direction élaborent des plans annuels qui reflètent les objectifs et priorités des conseillères et conseillers scolaires et qui leur permettent de présenter des rapports aux conseillères et aux conseillers scolaires ainsi qu'aux intervenants au sujet des résultats obtenus.	Oui

Processus décisionnels

Principales pratiques liées à la gouvernance et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillères et conseillers scolaires et la direction établissent les processus voulus pour faciliter la prise de décision quant aux objectifs en matière de rendement des élèves et de rendement opérationnel.	Oui

Structure organisationnelle et responsabilisation

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

Mobilisation des intervenants

Principales pratiques liées à la gouvernance et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillères et conseillers scolaires et la direction font activement et régulièrement participer les intervenants internes et externes grâce à divers moyens de communication (p. ex. sites Web, communiqués, courriels, notes de service, forums, etc.).	Oui
Les principaux cadres supérieurs de tous les domaines fonctionnels siègent et participent aux comités de secteur des associations provinciales ou aux groupes de travail du Ministère.	Oui

Structure organisationnelle et responsabilisation

Le conseil scolaire a adopté une structure de gouvernance qui définit clairement les rôles et responsabilités des conseillères et des conseillers scolaires ainsi que des membres de l'administration principale. Les conseillères et conseillers scolaires établissent et assurent le respect des 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. La structure de gouvernance et les processus associés sont officiellement documentés sous forme de politiques et peuvent être consultés sur le site Web du conseil scolaire.

L'engagement du conseil scolaire au regard du modèle de gouvernance des politiques, de même que ses efforts visant à surveiller ses pratiques sur une base continue, a créé une structure de gouvernance qui semble fonctionner efficacement.

Le conseil scolaire a récemment terminé une évaluation interne de son modèle de gouvernance avec l'aide d'un consultant externe. L'examen de la structure de gouvernance du conseil scolaire a permis de réaffirmer l'engagement du conseil scolaire en ce qui a trait au modèle de gouvernance des politiques.

Les relations de travail entre le directeur, les membres de l'administration principale et les conseillères et conseillers scolaires sont positives. L'évaluation interne du modèle de gouvernance du conseil scolaire, qui a récemment été complétée, a également permis d'accroître la compréhension et l'appui des conseillères et conseillers scolaires au regard du modèle.

L'organisation de l'administration principale du conseil scolaire semble efficace. Le directeur de l'éducation a apporté quelques modifications aux responsabilités du service de gestion des installations et à quelques-unes de ses fonctions. Le service de planification des immobilisations relève désormais directement du directeur. Cette structure n'est pas courante dans les conseils scolaires et serait plutôt une mesure temporaire en vigueur jusqu'à ce que le directeur mette en œuvre une restructuration permanente des responsabilités.

Les services du conseil scolaire ont élaboré des organigrammes réservés à l'usage interne, mais le conseil scolaire aurait avantage à les rendre accessibles au public sur son site Web.

Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

Les activités du conseil scolaire sont orientées en fonction d'un plan stratégique qui énonce une mission solide et ciblée, un ensemble de valeurs et un engagement à respecter une vision commune. Le document « Sharing Our Journey » (voir la section 1.2 du présent rapport) guide le conseil scolaire depuis 2002, et il en sera de même

jusqu'au prochain examen du système en 2009. Dans le cadre de l'élaboration du plan stratégique, de vastes consultations ont été menées auprès du personnel du conseil scolaire et des sondages ont été réalisés auprès du grand public.

Chaque année, le conseil scolaire a mis l'accent sur un sous-ensemble composé de trois des neuf objectifs. En 2007-2008, le conseil scolaire a sélectionné les objectifs intitulés « Curriculum », « Les intervenants » et « Le personnel ». Il a récemment commencé à élaborer le prochain plan stratégique, qui doit être prêt en 2009.

En réponse aux objectifs du conseil scolaire, l'administration principale élabore un plan annuel du système visant à améliorer l'apprentissage des élèves qui couvre à la fois les écoles et les services administratifs. Ce plan comprend des stratégies détaillées pour mettre en place les priorités, les jalons, les mesures, les attentes, les ressources, les moyens de communication et les échéanciers de même que pour désigner une personne-ressource principale. Les progrès sont communiqués au moyen du rapport annuel du directeur de l'éducation, de mises à jour diffusées par les divisions administratives, de bulletins d'information et du site Web du conseil scolaire.

Mobilisation des intervenants

Le conseil scolaire gère 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. On pense par exemple à la création du document « Sharing Our Journey », à l'élaboration des plans annuels du système et aux divers partenariats établis avec la collectivité. Le site Web du conseil scolaire présente aussi une liste des procédures administratives régissant la communication avec les parents, le personnel, les groupes et d'autres organismes externes.

Le conseil scolaire a mis en place un processus d'examen détaillé de l'ensemble des politiques et des procédures administratives qui tient compte des observations des intervenants internes et externes. Chaque année, la direction détermine le moment de procéder à l'examen de chacune des politiques et des procédures en fonction de la nature de ces dernières et de la date du dernier examen.

Processus décisionnel

La démarche consultative adoptée par le conseil scolaire lorsqu'il prend des décisions importantes en matière de gouvernance et d'administration est consignée sous la forme d'une politique officielle sur le style d'administration qui met l'accent sur les éléments suivants :

« ...faire preuve d'ouverture plutôt que se concentrer sur une préoccupation interne, favoriser la diversité des points de vue, faire preuve d'un leadership stratégique axé sur la collaboration plutôt que s'attarder à un détail d'ordre administratif, marquer la distinction entre les rôles du conseil scolaire et ceux de la direction de l'éducation, prendre des décisions collectives plutôt qu'individuelles, regarder vers l'avenir plutôt que penser au passé ou au présent, agir plutôt que réagir. » [traduction]

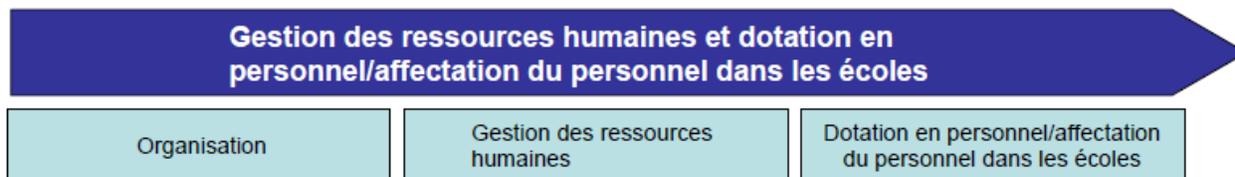
De plus, le processus de création et d'approbation des principales politiques est bien documenté et communiqué à tous les intervenants. La relation de travail positive entre le directeur et les conseillères et conseillers scolaires contribue à l'efficacité du processus décisionnel et de celui de définition du programme.

Enfin, le conseil scolaire a rédigé un document sur le mandat et la portée du processus décisionnel à l'intention des conseillères et conseillers scolaires et de l'administration du conseil scolaire. Le document renferme une matrice sur la prise de décisions qui fait état des responsabilités des comités du conseil scolaire, un horaire des réunions de planification et des cycles d'établissement de rapports ainsi que les détails de l'attribution des responsabilités aux groupes d'intervenants principaux.

Recommandation :

- Le directeur devrait procéder à la restructuration des responsabilités du service de gestion des installations en temps opportun.

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



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

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

3.1 Organisation

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

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

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

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

Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

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

Structure organisationnelle et responsabilisation

Principales pratiques 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.	Non
Les cadres supérieurs du service des RH possèdent des titres professionnels appropriés (p. ex. conseiller en ressources humaines agréé).	Oui

Surveillance et communication des politiques

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

Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

Le service des RH élabore un plan de système annuel de la division qui cadre avec les priorités du système indiquées dans le plan visant à améliorer l'apprentissage des élèves. Le plan fait état des quatre domaines prioritaires suivants pour les RH :

- assiduité/incapacité et gestion des cas relatifs à la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT);
- initiatives en matière de santé et de sécurité;
- systèmes d'information et gestion des dossiers;

- recrutement.

Le plan du système de la division renferme des stratégies détaillées pour mettre en place les priorités, les jalons, les mesures, les attentes, les ressources, les moyens de communication et les échéanciers pour l'année en cours, de même que pour désigner une personne-ressource principale.

Le service des RH fait appel à la participation du personnel du conseil scolaire tout au long du processus d'établissement de ses priorités annuelles. Dans le cadre du processus d'élaboration, on tient compte des commentaires pertinents découlant des sondages réalisés auprès du personnel et de la tenue de groupes de discussion. La mise en œuvre des priorités du service est facilitée grâce à 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. Les progrès relatifs aux objectifs figurant au plan du système sont communiqués au moyen du rapport annuel du directeur de l'éducation, de mises à jour diffusées par les divisions administratives, de bulletins d'information et du site Web du conseil scolaire.

Structure organisationnelle et responsabilisation

Le service des RH relève du surintendant des ressources humaines et des installations. Au nombre de ses responsabilités clés figurent le perfectionnement du personnel, l'évaluation du rendement, la relation avec les employés, la gestion des avantages, la gestion des présences, la santé et la sécurité au travail, les évaluations et les inscriptions. La direction des RH a clairement défini les rôles et 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.

Les services des RH et des finances partagent un certain nombre de responsabilités en ce qui a trait à l'élaboration du budget et à l'affectation du personnel. Au moment de l'examen, les services discutaient des rôles et responsabilités liés à l'établissement du budget, à l'affectation actuelle du personnel enseignant et de soutien et à la surveillance continue du processus d'affectation actuel comparé à celui prévu au budget. Étant donné le caractère essentiel de ces processus, la direction devrait examiner les rôles et responsabilités et résoudre cette question dès que possible.

Le service des RH assure également certains rôles qui sont habituellement réservés au service des TI. Ces responsabilités comprennent l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de gestion des dossiers du conseil scolaire et les procédures d'archivage des données. La direction a reconnu qu'il pourrait être préférable de confier ces responsabilités au bureau de la directrice ou du directeur de l'information (DI), par exemple.

Tel qu'il est indiqué dans la section précédente, les organigrammes du conseil scolaire ne figurent pas sur son site Web.

Les membres du personnel du service des RH ont des titres professionnels appropriés, et le service leur offre des occasions de perfectionnement professionnel. 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 pour faciliter leur apprentissage.

Surveillance et communication des politiques

Les procédures et politiques administratives détaillées du service des RH figurent 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.

Les examens de l'efficacité permettent également de surveiller les politiques des RH. À titre d'exemple, le conseil scolaire a récemment examiné l'efficacité de sa politique de prévention du harcèlement et de la discrimination en milieu de travail. L'examen a révélé la nécessité d'élaborer une liste de vérification des processus de déclaration des incidents et un formulaire d'approbation du processus, et ce, afin de clarifier l'analyse des demandes.

Le service des RH communique régulièrement avec l'ensemble du personnel du conseil scolaire au sujet des politiques et des méthodes par divers moyens, comme des rencontres avec les directrices et les directeurs d'école, des notes de service et des publications en ligne. Par exemple, le service des RH a récemment fini d'examiner les recommandations des groupes de discussion au sujet de l'information à inclure dans le manuel du service des ressources humaines. Le plan de communication des RH relatif au manuel expose les grandes lignes des stratégies, par exemple les présentations et les campagnes de relations publiques visant à susciter l'enthousiasme. Ce niveau de communication facilite la formation sur les politiques et favorise grandement la sensibilisation et la compréhension au regard des politiques et des procédures en RH du conseil scolaire.

Recommandation :

- Le service des RH, de concert avec les services touchés, devrait examiner les rôles et responsabilités actuels afin d'assigner les fonctions essentielles liées à l'affectation du personnel, à l'établissement et au contrôle des budgets liés au personnel ainsi qu'à d'autres fonctions relatives à la gestion des données organisationnelles.

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 s'il existe des systèmes et des procédures adéquats 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 occasions d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

Processus et programmes de gestion des présences

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

Relations de travail

Pratiques exemplaires liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction et les conseillères et conseillers scolaires ont mis sur pied des comités syndicaux patronaux.	Oui
Des politiques et des 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 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 les politiques et méthodes officielles en matière de discipline, qu'elle communique à tout le personnel.	Oui
La direction a mis en œuvre un système d'évaluation des employés pour tout le personnel.	Non

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

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

Depuis 2003, le conseil scolaire collabore avec la School Boards' Co-operative Inc. (SBCI) à la conception d'un programme de gestion des présences qui permettrait de mieux surveiller les taux d'absentéisme. En se fondant sur les conclusions de l'analyse de la SBCI, le service des RH a créé l'Employee Attendance Support Program (EASP) (programme d'aide à l'assiduité des employés), un programme accessible sur le site Web du conseil scolaire et auquel est associée une procédure administrative officielle.

Le programme de gestion des présences est mis en œuvre par le personnel attiré et surveillé au moyen, notamment, des données et de l'analyse de la SBCI. Il semble que le programme donne de bons résultats, et on constate une diminution progressive des coûts salariaux liés à l'absentéisme par équivalent plein temps (EPT). La direction utilise les fonds budgétaires des RH réservés à l'absentéisme comme un autre moyen de mesurer le rendement du programme de gestion des présences. Le service indique que les crédits budgétaires réservés à l'absentéisme demeurent sensiblement les mêmes chaque année.

Le service des RH reconnaît qu'il est important de maintenir à jour une base de données sur la gestion des présences. La direction a récemment installé le logiciel Smart Find pour pouvoir recueillir avec exactitude des données sur l'assiduité.

Le service des RH n'effectue pas d'analyse ni d'évaluation officielle des tendances à l'aide des données sur l'assiduité saisies par Smart Find. Cet élément est important dans le cadre de la gestion des présences, et on prévoit qu'au fil du temps, le logiciel permettra d'améliorer la qualité et la consignation des données. Il faudrait prendre note que la compilation de données sur les présences précises et obtenues en temps opportun permettra à la direction de mieux surveiller ses politiques en matière de gestion des présences à l'aide de paramètres mesurables.

De plus, le conseil scolaire a élaboré un programme d'intervention précoce pour que le personnel revienne au travail dans les meilleurs délais. Il existe également un large éventail d'autres programmes, notamment des programmes de prévention du harcèlement milieu de travail (information disponible sur l'intranet du conseil scolaire et dans des dépliants et des brochures) et le site Web « Wellness Works », qui sera

bientôt accessible. De plus, dans le cadre de sa démarche proactive en matière de gestion des demandes relatives à la CSPAAT, le service affecte les nouveaux employés à des postes appropriés en cas d'exigences physiques importantes.

Relations de travail

Le conseil scolaire réussit à bien gérer les relations de travail, ce qui semble s'expliquer par les pratiques officielles et officieuses adoptées dans le cadre des relations avec les syndicats. Un comité syndical-patronal est associé à chacun des groupes d'employés, ce qui favorise le maintien d'un dialogue ouvert. On a plus précisément réussi à limiter le nombre de griefs et à résoudre positivement ces derniers.

Dans un avenir rapproché, le conseil scolaire prévoit élaborer et mettre en œuvre un programme de formation sur les relations de travail à l'intention du personnel administratif, ce qui devrait contribuer à garder des relations harmonieuses avec les syndicats.

Recrutement du personnel

Le service des RH a élaboré et consigné des procédures détaillées d'embauche et de 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 a mis en place le site Web « Apply to Education », qu'il utilise pour effectuer la majeure partie du recrutement. Ce site Web est en fait un babillard d'emplois qui rassemble employeurs et candidats qui souhaitent faire carrière dans le secteur de l'éducation. Le site permet à 185 conseils scolaires canadiens et à 300 employeurs du secteur privé d'entrer en contact.

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 et des affaires, a accès aux dossiers personnels confidentiels, y compris les renseignements relatifs à la rémunération et au niveau de travail, qui ne servent qu'au traitement de la paie. Les fonctions liées aux systèmes d'information des RH et de la paie sont totalement séparées. Les deux services utilisent des mécanismes de contrôle appropriés, comme les formulaires de demande de modification de la paie, pour assurer l'intégrité des données concernant le personnel et la paie.

Le système de renseignements des RH permet à la direction de surveiller systématiquement les données concernant les qualifications et l'expérience des

enseignantes et des enseignants, afin que les RH puissent mettre à jour les dossiers à mesure qu'ils reçoivent de nouveaux renseignements. Au moment de leur embauche, les enseignantes et enseignants doivent fournir une copie de leur Lettre d'évaluation du Conseil Ontarien d'Évaluation des Qualifications. Le service des RH tient à jour une base de données pour assurer le suivi relatif aux Lettres d'évaluation du Conseil Ontarien d'Évaluation des Qualifications et aux cotes liées aux qualifications additionnelles afin de modifier la paie en conséquence. Un agent des RH attribué évalue les documents fournis à l'appui des modifications à la paie et formule des recommandations aux fins d'approbation du surintendant des RH. Ces mesures permettent à la direction de s'assurer avec plus de certitude que les qualifications et l'expérience de l'enseignante ou de l'enseignant, qui font partie des critères servant à déterminer la subvention reçue du Ministère, sont déclarées avec exactitude.

Processus d'évaluation du rendement des employés

Le conseil scolaire a mis en œuvre diverses étapes de systèmes d'évaluation du rendement pour différents groupes d'employés :

- Pour le personnel enseignant, le conseil scolaire a suivi les exigences du Ministère en vertu du Processus révisé d'évaluation du rendement du personnel enseignant chevronné, entré en vigueur en avril 2007.
- Pour les directrices et directeurs d'école, les directrices adjointes et les directeurs adjoints, le conseil scolaire a mis en œuvre un processus d'évaluation du rendement.
- Pour le personnel du service des RH, le conseil scolaire a élaboré un plan d'objectifs à atteindre qui comprend l'examen annuel des réalisations en compagnie de la superviseuse ou du superviseur.
- Pour les autres professionnels et le personnel de soutien administratif, le conseil scolaire a rédigé l'ébauche d'un plan d'objectifs à atteindre qui comprend l'examen annuel des réalisations en compagnie de la superviseuse ou du superviseur.
- Pour le reste du personnel, aucun système d'évaluation du rendement n'a été établi jusqu'à présent.

Le conseil scolaire devrait concevoir un plan et un échéancier en ce qui a trait à la création d'un système d'évaluation du rendement des employés pour l'ensemble du personnel. Dans le cadre de ce processus, le conseil scolaire pourrait établir un ensemble de politiques et de méthodes détaillées qui permettraient de sélectionner le système d'évaluation du rendement à utiliser pour chaque groupe d'employés, soit un processus semblable à celui adopté pour le personnel enseignant.

Le service des RH a élaboré des processus disciplinaires progressifs pour les membres du personnel enseignant et non enseignant qui l'aidera à évaluer les mesures disciplinaires appropriées à appliquer.

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 frais qu'assume le conseil scolaire. 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 scolaire à maîtriser les coûts et à obtenir les modifications appropriées durant les négociations périodiques des frais avec le fournisseur.

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'assurance. Cette analyse est effectuée grâce à l'aide et à l'information apportées par les expertes-conseils et experts-conseils en avantages sociaux du conseil scolaire.

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 dans le cadre des prochaines activités pédagogiques. De plus, le conseil scolaire utilise périodiquement un sondage en ligne conçu à l'interne pour connaître la satisfaction du personnel sur différentes questions. Les résultats aident le service des RH à préparer son plan annuel et les programmes à venir. Le service des RH réalise également des entrevues de fin d'emploi avec les employés qui démissionnent pour des raisons inhabituelles.

Recommandations:

- La direction devrait continuer de compiler des données sur l'assiduité en temps opportun pour établir une base de référence sur l'absentéisme. Ainsi, le conseil scolaire pourra concevoir des stratégies visant à accroître l'efficacité de la gestion des présences et à réduire les coûts liés à l'absentéisme.
- La direction devrait étendre le système d'évaluation du personnel actuel à l'ensemble des employés. Le conseil scolaire devrait examiner la possibilité de créer une politique régissant le système d'évaluation pour compléter les

méthodes qui seront élaborées dans l'avenir. Un rapport périodique résumant l'état du processus et le calendrier d'exécution permettrait de tenir l'administration principale au courant des activités du service des RH.

3.3 Dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles

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

- évaluer si des processus précis et efficaces sont en place pour prévoir et planifier les besoins en personnel dans le but d'appuyer les stratégies visant le rendement des élèves;
- s'assurer qu'il existe des processus d'affectation optimale du personnel soutenus par un système efficace de gestion des présences;
- 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 et d'affectation du personnel et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de l'examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

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

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

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

Pratiques exemplaires liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel dans les écoles	Preuve de l'adoption?
Il existe des systèmes pour surveiller la conformité aux principaux paramètres en matière de politiques du Ministère ou du conseil scolaire comme l'effectif des classes, le temps de préparation et les exigences de la convention collective.	Oui

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 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 prévisions budgétaires concernant l'effectif ou le financement changent après l'approbation du budget.	Oui
Les plans relatifs aux services de soutien aux élèves et à la dotation en personnel reposent sur l'analyse des besoins des élèves.	Oui

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

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

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

Dans le cadre du processus budgétaire, le service des RH est chargé de la planification annuelle et de l'affectation du personnel et il consolide les prévisions des besoins en personnel de chacune des écoles préparées par les directrices et directeurs. Le service des RH travaille étroitement avec le service des finances pour veiller au respect des fonds réservés à la dotation déterminés par le service des finances dans le cadre de l'affectation des employés. Il collabore également avec les directrices et directeurs d'école pour connaître les détails de la distribution du personnel enseignant et de soutien dans les écoles.

Le service des RH a établi des procédures détaillées qui régissent la détermination des besoins globaux en matière de dotation et d'affectation. Comme dans d'autres conseils scolaires de district, la distribution du personnel enseignant du conseil scolaire est principalement fondée sur une formule et tient compte d'autres facteurs comme les prévisions de recrutement, les exigences en matière d'effectif des classes et les besoins particuliers des élèves. Ces prévisions sont détaillées et comprennent une répartition par école, par niveau et par mois.

Le conseil scolaire a reconnu les défis que présente l'affectation de personnel en éducation de l'enfance en difficulté combinée à la nécessité de réduire les dépenses réservées à ce type d'éducation, et ce, afin de respecter le financement disponible. La direction a indiqué qu'elle continuera de chercher des solutions optimales pour trouver l'équilibre entre les besoins des élèves et les conséquences du dépassement du

budget. Toute modification potentielle fera l'objet d'une consultation auprès de la collectivité et des conseillères et conseillers scolaires.

En ce qui concerne le personnel de soutien et celui chargé des services de conciergerie, le processus est fondé notamment sur les conventions collectives, les formules d'affectation du personnel et les besoins précis de chacune des écoles.

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

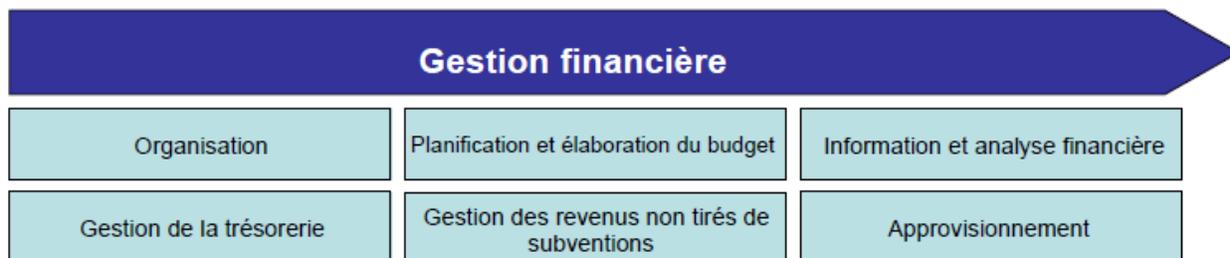
Le service des RH a mis en place des procédures de surveillance de l'affectation du personnel enseignant. Au cours de l'année scolaire, le service des RH effectue des comparaisons périodiques entre les plans originaux approuvés d'affectation du personnel et du budget et l'affectation réelle. Ce faisant, il est en mesure de surveiller étroitement le respect des normes en matière d'effectif des classes et de temps de préparation. Le service des RH a signalé qu'en général, les différences entre le plan original approuvé d'affectation et l'affectation réelle sont mineures.

Le conseil scolaire est doté d'un mécanisme visant à régler l'affectation des membres du personnel des écoles en fonction des changements aux prévisions de l'effectif, au financement et aux besoins particuliers des élèves. On demande aux services touchés de trouver des solutions de rechange durables en matière de financement et de proposer des mesures de rajustement du personnel au comité de la planification et des priorités du conseil scolaire, qui est chargé d'examiner et d'approuver les modifications apportées à la dotation.

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

Afin d'assurer l'utilisation efficace des ressources, le service des RH compare périodiquement les coûts liés au personnel enseignant et au personnel de soutien avec ceux de conseils semblables. Selon la direction, les résultats de l'analyse comparative ont démontré que les indemnités et les frais du conseil scolaire correspondent à ceux de conseils comparables. Cette information est utilisée pour éclairer la prise de décisions en matière budgétaire.

4. Gestion financière – Conclusions et recommandations



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

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

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

4.1 Organisation des finances

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

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

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

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

Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

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

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.	Non
Les membres de la haute direction des finances, du trésor et de l'approvisionnement possèdent les titres professionnels ou l'expérience connexe voulus.	Oui

Surveillance et communication des politiques

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

Structure organisationnelle et responsabilisation

La fonction de gestion financière est assurée par le service des finances et des affaires du conseil scolaire (service des finances) et comprend les questions relatives à la comptabilité, à la paie, à la communication de l'information financière, aux achats, au transport, aux procédures liées aux assurances et à la vérification interne. Le service

des finances est chargé d'élaborer et de surveiller le processus budgétaire annuel du conseil scolaire en collaboration avec les services de planification des immobilisations et des RH.

Tel qu'il est indiqué dans la section sur les RH du présent rapport, les services des RH et des finances partagent un certain nombre de responsabilités en ce qui a trait à l'établissement du budget de dotation et à l'affectation du personnel. Au moment de l'examen, les services discutaient des rôles et responsabilités liés à l'établissement du budget, à l'affectation actuelle du personnel enseignant et du personnel de soutien et à la surveillance continue de l'affectation actuelle. Étant donné le caractère essentiel de cette fonction, la direction devrait examiner les rôles et responsabilités et résoudre cette question. La direction de la gestion financière a indiqué qu'elle cherche à recruter un analyste financier qui coordonnerait les activités liées au budget de dotation et à l'affectation avec le service des RH.

Tel qu'il est indiqué à la section sur la gouvernance et l'administration du conseil scolaire, les organigrammes du service ne sont pas accessibles sur le site Web du conseil scolaire.

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

Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

Voici l'énoncé de mission officiel élaboré par le service des finances : « Faire en sorte que les pratiques et procédures en matière de "services opérationnels" soient rentables et efficaces tout en respectant et en appuyant l'objectif du système, qui est de fournir aux élèves une éducation de qualité, antidiscriminatoire et axée sur la foi. »

Le service des finances élabore un plan du système annuel de la division qui cadre avec les priorités du système indiquées dans le plan visant à améliorer l'apprentissage des élèves. Le plan du système de la division renferme des stratégies pour mettre en place les priorités, les jalons, les mesures, les attentes, les ressources et les échéanciers pour l'année en cours, de même que pour désigner une personne-ressource principale. Dans la dernière version du plan, on indique que la responsabilité financière est la priorité du service des finances.

Le service des finances invite le personnel du conseil scolaire à participer à l'élaboration de ses priorités stratégiques. Le processus d'élaboration comprend des réunions internes bimensuelles qui visent à solliciter la participation du personnel et à surveiller le progrès durant la période de planification. La mise en œuvre des priorités du service est appuyée par des mesures de succès précises. Les progrès réalisés relativement aux objectifs énoncés dans le plan du système sont communiqués au moyen du rapport annuel du directeur de l'éducation, de mises à jour diffusées par les

divisions administratives, de bulletins d'information des écoles et du site Web du conseil scolaire.

Surveillance et communication des politiques

Le service des finances a récemment examiné et mis à jour le manuel sur les opérations et les finances du conseil scolaire, qui établit les procédures d'exploitation détaillées se rapportant à l'ensemble de ses fonctions. Il a également établi des procédures officielles en ce qui a trait au processus budgétaire, qui peuvent être consultées sur le site Web du conseil scolaire. Conformément au calendrier d'examen des politiques et des procédures du conseil scolaire, le service des finances examine annuellement ses procédures. Une fois par année, les modifications et ajouts apportés aux procédures actuelles font l'objet de discussions avec le personnel du service. Les modifications importantes sont communiquées aux directrices et aux directeurs ainsi qu'au personnel à l'occasion des réunions régulières, tandis que les modifications mineures apportées aux politiques et aux modalités relatives aux finances sont habituellement communiquées au moyen de courriels ou par l'entremise des secrétaires d'écoles.

4.2 Planification et élaboration du budget

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

- comprendre les liens 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 l'examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Processus d'établissement annuel du budget

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

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

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

Détermination des risques et des stratégies d'atténuation

Pratiques exemplaires liées à la planification et à l'élaboration du budget	Preuve de l'adoption?
La direction surveille les risques importants pendant le processus de planification budgétaire et définit des stratégies pour atténuer les risques que les dépenses excèdent les 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. Tous les ans, au mois de janvier, le service des finances amorce le processus de planification budgétaire dans le cadre duquel il consulte l'administration principale (comité de la planification et des priorités) et examine le budget annuel et les prévisions budgétaires révisées de l'année précédente. Le comité de la planification et des priorités établit un budget de référence et détermine les priorités du budget pour l'année à venir en fonction de l'analyse de l'information financière de l'année précédente. Les priorités sont intégrées au processus

budgétaire et seront prises en compte dans le cadre de l'élaboration du budget final, qui sera examiné par le conseil scolaire. Le service des finances détermine également les nouvelles tensions sur les coûts qui auront une incidence sur le budget et s'assure d'ajuster les données de base en fonction des augmentations de coûts prévues.

Au cours des prochains mois, le service des finances collaborera avec chaque service pour chiffrer leurs priorités respectives et établir leur budget. Les services doivent établir un budget base zéro et les écoles doivent suivre la procédure officielle pour le budget de fonctionnement des écoles, qui est accessible sur le site Web du conseil scolaire. Tel qu'il est susmentionné, actuellement, les RH sont chargées de coordonner le budget de dotation en étroite collaboration avec le service des finances. La direction signale que lorsqu'un analyste financier sera embauché, c'est le service des finances qui assumera cette responsabilité.

Le service des finances élabore un budget pour tout le système en fonction de l'ensemble des suggestions provenant des différents services. En attendant la confirmation des recettes du conseil scolaire ainsi que la publication des Subventions pour les besoins des élèves, le comité de la planification et des priorités examine le budget provisoire. Le budget proposé est ensuite présenté au comité consultatif sur le budget, qui veille à ce qu'il cadre avec l'orientation stratégique du conseil scolaire. Par la suite, en juin, il devra être approuvé par les conseillères et conseillers scolaires. Le budget annuel présenté aux conseillères et conseillers scolaires est un document détaillé qui contient l'information permettant de bien comprendre la situation financière du conseil scolaire et la façon dont les postes budgétaires permettent d'atteindre les objectifs du système. Le conseil scolaire communique les résultats du processus budgétaire à l'ensemble des personnes intéressées à l'occasion d'une réunion ouverte.

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

C'est le service de la planification des immobilisations qui est responsable des prévisions de l'effectif. Les prévisions annuelles de l'effectif sont préparées tôt dans le cycle de planification budgétaire et distribuées aux surintendantes et aux surintendants ainsi qu'aux directrices et aux directeurs d'école aux fins d'examen. La prévision finale de l'effectif fixe ainsi le financement destiné au personnel et au service des RH afin de prévoir tous les besoins en effectif, de préparer le budget annuel et de déterminer l'attribution des subventions par le conseil scolaire.

Détermination des risques et des stratégies d'atténuation

Le conseil scolaire 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 excèdent les 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. L'utilisation des réserves est aussi surveillée de près et clairement expliquée dans le document relatif au budget annuel.

4.3 Information et analyse financières

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

- évaluer s'il existe des processus permettant à la direction, aux conseillères et conseillers scolaires et au Ministère de recevoir en temps opportun de l'information financière complète et exacte sur l'ensemble des activités du conseil scolaire;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

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 provisoires

Pratiques exemplaires liées à l'information et à l'analyse financières	Preuve de l'adoption?
Les rapports financiers provisoires fournissent suffisamment de détails et d'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.	Oui
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 a récemment mis à jour son système intégré d'information financière (Navision), qui fournit de l'information utile et exacte en temps opportun à la direction, au personnel et aux conseillères et conseillers scolaires. En plus de la fonction de présentation de l'information, le système intégré permet d'analyser les écarts sur le plan des dépenses.

La direction a de nombreuses initiatives continues visant à améliorer encore plus la performance du système d'information financière. En particulier, le service des finances travaille à intégrer davantage le système d'information financière au système d'information du service des RH (iSYS). Voici d'autres initiatives liées à la production de rapports financiers :

- élaborer et mettre en place une stratégie de production de rapport sur l'immobilisation;
- mettre en œuvre un système de production de rapports sur le Web à l'intention des écoles et des services centraux;
- examiner le format des rapports de pair avec les utilisateurs afin d'évaluer son utilité, les besoins en matière de formation et les voies de communication;
- créer un répertoire des rapports à l'intention des utilisateurs;
- automatiser les rapports créés pour les surintendantes et surintendants;
- mettre en place les rapports fondés sur les exceptions liés aux budgets relatifs à la rémunération, aux avantages ainsi qu'aux écoles et aux services.

Ces initiatives devraient permettre au service des finances d'améliorer l'efficacité du processus de production de rapports financiers. L'Équipe d'examen opérationnel encourage la direction à poursuivre la mise en place de ces initiatives comme prévu.

Responsabilité des rapports financiers provisoires

Conformément à la politique du conseil scolaire, le service des finances prépare des rapports financiers trimestriels afin que la haute direction puisse les examiner et les approuver et que le conseil scolaire en prenne connaissance. Le rapport financier propose une comparaison entre les prévisions budgétaires révisées relatives aux revenus et aux dépenses (budget annuel) et les dépenses et revenus réels et exprime en pourcentage l'écart entre ces données. D'une longueur d'une page, les rapports sont des aperçus de haut niveau des revenus et des dépenses. Toutefois, on n'y explique que brièvement si le pourcentage des dépenses se situe au-dessus ou au-dessous des résultats attendus pour la période faisant l'objet du rapport. Le personnel du service des finances a signalé que l'information est présentée de cette façon depuis quelque temps, et que les conseillères et conseillers scolaires ont demandé que des changements soient apportés. Le comité consultatif sur le budget détermine actuellement les pratiques exemplaires et les modifications à apporter au format des rapports.

L'Équipe d'examen opérationnel signale que le format des rapports financiers mensuels ou trimestriels varie beaucoup selon les conseils scolaires. Un format informatif comprendrait les éléments suivants :

1. un pourcentage comparatif pour chacune des catégories importantes de dépenses et de revenus qui représenterait ce que les dépenses attendues à ce jour devraient être en fonction des moyennes historiques, de l'expérience de l'année précédente ou, dans le cas des salaires et des avantages sociaux, du nombre d'employés et des paies traitées à ce jour;
2. des explications écrites de tout écart important par rapport au pourcentage de dépenses auquel on pourrait normalement s'attendre à ce jour. La direction devrait définir ce qu'elle entend par « important » pour ce qui est de la communication 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 ou le format actuellement utilisé par le service des finances. Les rapports confirmeraient en outre que les perspectives financières pour l'année sont équilibrées ou fourniraient une explication appropriée au sujet de l'écart attendu. Ces renseignements sont actuellement présentés dans les rapports trimestriels.

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

Au moment de l'examen, les surintendantes et surintendants chargés du budget n'avaient pas l'obligation d'approuver les écarts budgétaires par leur signature. Si l'approbation par signature devenait obligatoire, la direction s'en trouverait responsabilisée.

Fonction de vérification interne

Le conseil scolaire a établi une fonction de vérification interne officielle et a récemment engagé un vérificateur interne qui relève de la surintendante des opérations et des finances. En ce qui a trait à la fonction de vérification interne, le mandat du conseil scolaire consiste à « examiner tous les aspects des responsabilités en matière de contrôle interne, d'efficacité opérationnelle et de gestion des risques » [traduction]. Le conseil scolaire a également indiqué que « la force de la fonction de vérification interne résidera dans son indépendance par rapport aux autres services administratifs et son mandat d'évaluer le caractère approprié des mesures de contrôle interne dans le cadre des activités du conseil scolaire » [traduction].

Le service des finances travaille actuellement à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un plan de vérification pluriannuelle axé sur les secteurs à risque à l'échelle du conseil scolaire. Le plan de vérification devrait permettre de :

- communiquer le mandat officiel associé à la fonction de vérification interne;
- élaborer et mettre en œuvre une politique de « dénonciation » au conseil scolaire;
- examiner les processus liés aux frais de location, aux nouveaux locataires, à la satisfaction de la clientèle ainsi qu'à la vérification du crédit en ce qui a trait à la location, aux élèves ayant un visa et à l'éducation permanente;
- élaborer un plan d'activités pour la location et les étudiants ayant un visa;
- établir et mettre en œuvre un processus de traitement de l'encaisse à l'échelle du conseil scolaire;
- documenter les procédures liées aux installations inutilisées.

Le service des finances devrait être félicité de son approche proactive en ce qui a trait à l'établissement d'une fonction de vérification interne officielle et d'une stratégie pluriannuelle de vérification interne. Une fois mise en œuvre, cette stratégie devrait permettre d'accroître l'efficacité des mesures de contrôle internes et de veiller à ce que l'ensemble du personnel respecte les politiques approuvées par les conseillères et conseillers scolaires. Actuellement, le vérificateur interne relève directement de la surintendante des affaires et des finances. Comme le rôle du vérificateur interne est en

évolution, il serait davantage approprié que la personne occupant cette fonction fasse officiellement rapport au comité de vérification du conseil scolaire, ce qui assurerait la pleine indépendance de l'ensemble des services administratifs. Le vérificateur interne relève habituellement du comité de vérification.

Comité de vérification

Le conseil scolaire a reconnu la nécessité de former un comité de vérification, et nous sommes conscients que le conseil scolaire agit à titre de « comité de vérification » dans le cadre de l'examen des états financiers annuels. Dans le cadre de ce rôle, le conseil scolaire :

- rencontre les vérificateurs externes avant la vérification afin d'examiner l'étendue des activités;
- examine les rapports de vérification externes et les états financiers ayant fait l'objet d'une vérification annuelle;
- examine la nomination annuelle du vérificateur externe, le plan de vérification annuel et d'autres questions relatives à la vérification annuelle des états financiers.

Comme des changements importants ont été apportés à la comptabilité ces dernières années, la complexité des états financiers annuels augmente. Avec l'aide de l'agente financière principale ou de l'agent financier principal du conseil scolaire et d'autres conseillers, un comité spécial peut mieux comprendre le contenu des états financiers. Il peut également comprendre les questions de comptabilité complexes connexes ainsi que les nouvelles règles comptables qui seront mises en œuvre au cours de la prochaine année. Les membres du comité de vérification doivent comprendre en quoi consistent une comptabilité interne et des processus de contrôle opérationnel rigoureux.

Le conseil scolaire devrait examiner la possibilité de mettre sur pied un comité de vérification autonome. De plus, le conseil scolaire devrait songer à intégrer des membres externes au comité de vérification, 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 conseillers scolaires comme membres votants des comités permanents des conseils scolaires. Sur le plan de l'expérience professionnelle, les membres externes pourraient être des comptables, des avocats ou d'autres professionnels, en fonction des besoins et du mandat du comité.

Recommandations :

- La direction devrait envisager de présenter des rapports financiers provisoires plus détaillés selon le format suggéré à la section 4.3 du présent rapport, ce qui permettrait de mieux comprendre les résultats obtenus à ce jour.
- Comme le rôle du vérificateur interne est en évolution, il serait plus approprié que la personne occupant cette fonction fasse officiellement rapport au comité de vérification du conseil scolaire.
- Le conseil scolaire devrait examiner la possibilité de mettre sur pied un comité de vérification autonome. La direction et le conseil scolaire devraient également envisager d'augmenter le nombre de 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 des conseils scolaires;
- déterminer s'il existe des contrôles internes suffisants pour appuyer la gestion de l'encaisse, des placements et des emprunts;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

Gestion de l'encaisse et des placements

Pratiques exemplaires liées à la gestion de la trésorerie	Preuve de l'adoption?
Un processus de gestion de l'encaisse efficace est en place pour maximiser les revenus d'intérêts au moyen de placements à court terme lorsque cela s'avère approprié.	Oui
Les activités de gestion de l'encaisse sont concentrées dans une seule institution financière.	Oui

Pratiques exemplaires liées à la gestion de la trésorerie	Preuve de l'adoption?
Le personnel et la direction examinent périodiquement la politique de placement et les rapports sur le rendement des placements du conseil scolaire.	Non
Le personnel et la direction comparent périodiquement les conditions bancaires consenties au conseil scolaire avec celles des conseils scolaires semblables.	Oui
La direction surveille les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des placements et possède un plan d'atténuation des risques connexes.	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 des finances utilise une structure de comptes consolidés pour maximiser l'intérêt perçu par le conseil scolaire et a négocié le taux d'intérêt de son compte principal de façon à ce qu'il reflète le taux d'acceptation de la banque. Dans le cadre de son dernier plan annuel, le service des finances examine la façon dont les autres conseils scolaires gèrent les liquidités oisives et met à jour la stratégie visant à optimiser la gestion de l'encaisse. Le service des finances compare aussi périodiquement les conditions bancaires du conseil scolaire à celles d'autres conseils scolaires semblables.

Le service des finances s'assure du respect des procédures au moyen de la surveillance active des activités liées à l'encaisse, comme les rapprochements bancaires mensuels effectués par le personnel attitré. Au moment de l'examen, le conseil scolaire n'avait pas approuvé de politique d'investissement. Le conseil scolaire est doté d'une forme de politique d'investissement liée à la protection des biens qui lui permet de se conformer à quelques-unes des exigences établies par la *Loi sur l'éducation*. Toutefois, il serait davantage approprié d'élaborer une politique d'investissement distincte.

Le conseil scolaire a financé son programme d'immobilisations grâce au financement à long terme. La grande partie du financement du service de la dette provient du financement au titre des nouvelles places ainsi que des subventions pour les frais de la dette accordées par le Ministère. En tenant compte des subventions d'équipement annuelles, le conseil scolaire prévoit qu'en date du 31 août 2008, le solde du fonds de réserve pour les installations destinées aux élèves se chiffrera à 7,2 millions de dollars. La direction a élaboré une analyse du financement des projets d'immobilisations qui permet de prévoir les créances réelles et proposées (en fonction du plan d'immobilisations pluriannuel) lorsque la dette arrive à échéance. L'analyse a révélé que le financement prévu ne couvrira pas la totalité des coûts annuels du service de la dette à partir de 2014, et cela, si aucun autre projet d'immobilisations n'est lancé. Dans

le cadre de la prévision actuelle, on présume également que deux débentures à fonds d'amortissement devant arriver à échéance en 2010 et en 2011 (qui s'élèvent à environ 12 millions de dollars chacune) seront financées de nouveau afin d'éviter que le capital ne soit pas remboursé au cours de ces années, ce qui aggraverait le problème. La direction a déclaré que le problème est surtout dû aux modifications apportées à la formule de financement au titre des nouvelles places.

La direction tient à jour des prévisions précises au sujet du financement des immobilisations, ce qui lui a permis d'anticiper le manque de fonds bien à l'avance. De plus, le conseil scolaire a fait preuve de prudence en ne s'engageant pas dans d'autres projets d'immobilisations après qu'un manque de fonds a été signalé. Cependant, malgré les efforts déployés par la direction pour régler le problème du manque de fonds depuis son signalement, y compris la consultation du ministre, aucune solution globale n'a été trouvée jusqu'à maintenant. Le conseil scolaire est toujours aux prises avec un manque de fonds.

La direction envisage diverses options en ce qui a trait à cette question. Les cadres supérieurs du conseil scolaire ont également entamé des discussions avec le personnel du Ministère pour trouver une solution aux problèmes de consolidation de la dette.

Recommandations :

- La direction devrait élaborer une politique d'investissement conforme à la Loi sur l'éducation.
- Les cadres supérieurs du conseil scolaire, en particulier ceux chargés des finances, devraient continuer d'accorder la priorité absolue à l'élaboration d'un plan visant à régler les créances au titre du capital. Le conseil scolaire ne devrait entreprendre aucun nouveau projet d'immobilisations avant d'avoir résolu la question liée au financement actuel de ses créances au titre du capital.

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 plus petite envergure pour le conseil scolaire, 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 scolaire reçoit des fonds du Ministère pour d'autres programmes d'enseignement (APE) destinés à des initiatives précises, ce qui fait qu'il doit se soucier des revenus non tirés de subventions.

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

Politiques de soutien aux revenus non tirés de subventions

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

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

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

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

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

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

Pratiques exemplaires liées à la gestion des revenus non tirés de subventions	Preuve de l'adoption?
Le budget du conseil scolaire précise les revenus et 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 scolaire 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 scolaire respecte la politique relative à l'utilisation des installations scolaires.

La direction a indiqué que l'éducation permanente est une source importante de revenus non tirés de subventions, et elle prévoit élaborer un plan d'activités pluriannuel pour appuyer la croissance de ces recettes dans ce secteur.

Peu nombreux, les clients locataires du conseil scolaire sont des entités connues. Pour tous les autres clients, le conseil scolaire s'est doté d'une politique de paiement anticipé pour les services fournis.

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. Toutefois, la direction cherche actuellement à automatiser le système d'inscription au programme d'éducation permanente et à intégrer l'outil de planification au système d'information financière. Ces initiatives devraient permettre au conseil scolaire de gérer plus efficacement les processus de perception des revenus non tirés de subventions.

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 élaborés à temps.

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait continuer de chercher un système électronique d'inscription et de paiement en ce qui a trait aux programmes d'éducation permanente et de location des installations et procéder à une analyse du rendement du capital investi dans un tel système. Par la même occasion, la direction devrait examiner les solutions électroniques adoptées par plusieurs autres conseils scolaires.

4.6 Approvisionnement

L'examen des processus d'approvisionnement vise à :

- déterminer s'il existe des politiques et des pratiques d'approvisionnement permettant au conseil scolaire d'acquérir des biens et des services grâce à un processus ouvert, équitable et transparent;
- déterminer s'il existe des contrôles internes suffisants pour appuyer le processus d'approvisionnement et le processus de paiement connexe;
- déterminer si les processus du conseil scolaire lui permettent d'optimiser ses ressources à l'égard de tous les biens et services qu'il acquiert;
- 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'approvisionnement et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de l'examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Politiques et méthodes d'approvisionnement

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

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

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

Niveaux hiérarchiques de l'approvisionnement

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

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

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

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

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

Utilisation des transferts électroniques de fonds pour accroître l'efficacité

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

Politiques et méthodes d'approvisionnement

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. Des procédures administratives détaillées viennent appuyer les politiques en matière d'achat.

En juin 2007, le conseil scolaire a approuvé des politiques et des méthodes conformément aux directives données par le Ministère au printemps 2007. Voici ce que le conseil scolaire 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, dont le respect est assuré par les chefs responsables des divers services. 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 200 \$ et moins;
- les commandes entre 200 \$ et 10 000 \$ doivent être effectuées à l'aide d'un bon de commande officiel;
- 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 \$.

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

En tant que membre du Cooperative Purchasing Group of Waterloo, le conseil scolaire se procure le matériel suivant par l'entremise du regroupement : produits de papier pour la conciergerie, accessoires électriques et matériel connexe, sacs à ordures, fournitures de premiers soins, matériel de photocopie, papier fin et autres services. Il envisage d'étendre cette façon de procéder aux services comme la téléphonie cellulaire, la photocopie et la réparation de l'équipement de bureau ainsi qu'aux produits liés à la localisation des dérangements, les cartouches de toner, les enveloppes et le matériel de nettoyage.

Le conseil scolaire ne fait partie d'aucun consortium pour les achats liés à l'énergie, mais il se procure actuellement l'électricité et le gaz naturel par l'entremise d'une entreprise de gestion énergétique. La direction a indiqué que cette façon de procéder avait permis au conseil scolaire de réaliser des économies.

Les critères de sélection des fournisseurs comprennent des éléments autres que le coût le moins élevé, notamment le coût total de possession, la valeur et la qualité.

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

Environ 200 cartes d'achat circulent actuellement au sein du conseil scolaire, dont la majorité est utilisée par les directrices et directeurs d'école, le personnel de bureau et les concierges en chef. Les cartes d'achat ont une limite de crédit de 500 \$, et le montant maximal par transaction est fixé à 200 \$. Les politiques et méthodes concernant l'utilisation des cartes d'achat sont clairement communiquées et le personnel touché reçoit une formation appropriée à ce sujet.

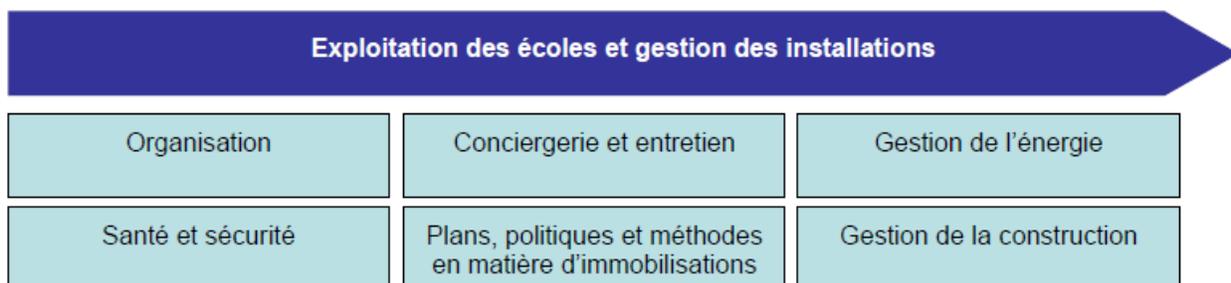
Comptabilité relative à l'intégralité du cycle d'approvisionnement et de paiement

Le conseil scolaire 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 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

Le conseil scolaire met actuellement en place le transfert électronique de fonds (TEF) pour remplacer les autres formes de paiement. On prévoit qu'avec le temps, le plan de mise en œuvre du TEF entraînera une amélioration significative de l'efficacité du traitement des paiements.

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

Voici un résumé de l'évaluation de l'adoption par le conseil scolaire des pratiques exemplaires en ce qui a trait aux processus mentionnés ci-dessus. Les conclusions découlent de l'examen des données fournies par le conseil scolaire et de notre travail sur le terrain, y compris 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 conseillers scolaires et la direction ont établi des politiques et des méthodes appuyant les principales fonctions et activités des services, la rigueur des contrôles internes et la gestion financière;
- déterminer si le service soutient l'ensemble des objectifs, des priorités et des obligations de rendre des comptes que le conseil scolaire a établis à l'appui des stratégies et des objectifs de rendement des élèves;
- évaluer l'efficience et l'efficacité de la structure du service et déterminer si les rôles et responsabilités appuyent les principales fonctions et activités ainsi que les pratiques de gestion requises;

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

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 priorités du service sont conformes aux orientations stratégiques du conseil scolaire et sont documentés dans un plan annuel qui est mis à la disposition des principaux intervenants.	Oui

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.	Non
Les cadres supérieurs des services de fonctionnement et des installations possèdent des titres professionnels appropriés (p. ex. ingénieur, gestionnaire professionnel de projet) ou une expérience pertinente dans le domaine.	Oui

Surveillance et communication des politiques

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

Structure organisationnelle et responsabilisation

Le service de gestion des installations relève du surintendant des ressources humaines et des installations. Il est notamment responsable des services d'entretien et de l'exploitation des installations. La fonction de la planification des immobilisations

n'incombe pas au service de gestion des installations, mais relève directement du bureau du directeur de l'éducation.

Les rôles et les responsabilités sont clairement établis et bien documentés, y compris la répartition des tâches, en plus d'être généralement bien compris par le personnel du service. Toutefois, le conseil scolaire ne met pas les organigrammes des services internes à la disposition du public.

Le conseil scolaire surveille sur une base continue l'efficacité de la structure organisationnelle des services. Tel qu'il est susmentionné, la structure actuelle fait suite à un récent examen de l'organisation et à la restructuration qui en est résulté.

Le personnel clé du service possède les titres professionnels appropriés ou une expérience pertinente dans le domaine.

Définition et présentation annuelles des objectifs et des priorités

L'énoncé de mission du service de gestion des installations se lit comme suit : « *favoriser un milieu d'apprentissage sain et sûr pour les élèves et le personnel grâce à la planification, à l'établissement et à l'entretien des ressources matérielles de notre système scolaire* » [traduction].

Le service des opérations et de la gestion des installations élabore un plan de système annuel de la division qui cadre avec les priorités du système indiquées dans le plan visant à améliorer l'apprentissage des élèves. Le plan de système de la division comprend les éléments suivants : stratégies visant la mise en œuvre des priorités de l'année en cours, jalons, attentes, liens avec le budget, outils de mesure, ressources, coordonnées de la principale personne-ressource, calendriers et plan de communication. La dernière version du plan énonce un certain nombre de priorités, dont les suivantes :

- élaborer un plan d'immobilisations qui sera présenté au Ministère;
- mettre la dernière main au projet de conversion des plans (phase II);
- examiner la structure du service de gestion des installations;
- préparer un plan de gestion de l'énergie;
- réaliser un sondage sur l'accessibilité relativement aux obstacles physiques;
- rédiger un ensemble de normes sur la construction pour l'ensemble des nouvelles constructions et rénovations;

- élaborer un plan pour le perfectionnement du personnel responsable de la conciergerie.

Le service des opérations et de la gestion des installations invite le personnel du conseil scolaire à participer à l'élaboration de ses priorités annuelles. Il faut noter que la direction a utilisé les résultats des vérifications internes portant sur l'entretien et la location d'installations dans le cadre du processus de planification, ce qui montre qu'elle agit de façon proactive en déterminant les priorités à l'aide de conclusions fondées sur des faits.

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. La communication de l'atteinte des objectifs énoncés dans le plan du système se fait au moyen du rapport annuel du directeur, des mises à jour diffusées par les divisions, des bulletins d'information des écoles et du site Web du conseil scolaire.

Surveillance et communication des politiques

Le service de gestion des installations tient à jour un ensemble complet de politiques et de procédures qui ont été affichées sur le site Web du conseil scolaire. La direction a indiqué que ces politiques et procédures font l'objet d'un examen en fonction d'un calendrier établi, mais l'examen de certaines des procédures administratives figurant sur le site Web du conseil scolaire remonte à plus de cinq ans. On invite la direction à examiner régulièrement ses procédures administratives et à indiquer les dates d'examen appropriées de celles qui sont mises à la disposition du public.

La direction veille à ce que toutes les révisions ou modifications apportées aux politiques et aux procédures existantes soient communiquées au personnel. De plus, le personnel des services de conciergerie et d'entretien peut suivre de la formation sur les questions liées aux politiques et la nécessité de respecter les diverses exigences réglementaires. Au nombre des sujets abordés dans le cadre de la formation figurent l'économie d'énergie, l'entretien des planchers et l'analyse des réseaux d'eau potable.

5.2 Conciergerie et entretien

L'examen de l'ensemble des processus liés aux activités 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;
- 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 services de conciergerie et d'entretien et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de l'examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

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

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

Élaboration d'un plan d'entretien annuel et pluriannuel

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

Formation qui favorise le perfectionnement des compétences et la sécurité

Pratiques exemplaires liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Un plan annuel de formation favorise le perfectionnement continu 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 tient à jour des normes écrites de propreté dans les écoles et s'en sert comme référence 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. La formule détaillée de dotation en personnel pour la conciergerie tient compte de nombreux facteurs, notamment le nombre d'enseignantes et d'enseignants ainsi que d'élèves par école, le nombre de salles utilisées, la superficie en pieds carrés des immeubles et des terrains d'école, le nombre d'appareils sanitaires, l'existence d'une nappe phréatique, le nombre de salles à manger et la quantité de classes mobiles. Une fois l'an, l'ensemble de ces facteurs font l'objet d'un examen et les données s'y rapportant sont mises à jour pour veiller à ce que l'affectation du personnel de services de conciergerie soit adaptée en conséquence. La formule de dotation pour la conciergerie tient également compte des exigences du Ministère en ce qui a trait aux normes de conciergerie, comme les nouvelles exigences liées à l'analyse de l'eau.

La direction rencontre souvent les membres du personnel de conciergerie pour connaître leurs préoccupations, leurs suggestions et leurs observations, le cas échéant. Elle a établi un protocole de communication officiel ainsi qu'un horaire régulier de rencontres avec le personnel de conciergerie, d'entretien et de soutien administratif.

Le rapport annuel du directeur indique que la direction envisage de mettre en œuvre des normes cohérentes en matière d'entretien pour l'ensemble des installations relevant du conseil scolaire.

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. À l'heure actuelle, le conseil scolaire n'effectue aucune planification dans un cadre pluriannuel. Les activités de réfection et d'entretien du conseil scolaire sont réévaluées annuellement à l'aide de l'évaluation propre aux écoles ainsi que d'une consultation avec le personnel de conciergerie, d'entretien et de l'école. Les priorités sont ensuite intégrées au plan annuel, ce qui permet de maintenir les écoles 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 pour orienter l'élaboration des grandes priorités annuelles en matière d'entretien et de réfection. Grâce au financement « Lieux propices à l'apprentissage » du Ministère, le conseil peut exécuter des travaux essentiels de réfection dans ses écoles. La direction estime que la qualité actuelle des données provenant de la base de données de ReCAPP du conseil scolaire est adéquate, mais reconnaît qu'il existe d'importantes possibilités d'amélioration en matière d'intégrité des données. Elle prévoit accroître la qualité de la base de données ReCAPP au cours des deux ou trois prochaines années.

L'élaboration d'un plan pluriannuel d'entretien et de réfection (p. ex. de trois à cinq ans) permettrait au conseil scolaire et aux intervenants de mieux comprendre les besoins du système sur une longue période. L'évaluation annuelle pourrait être approfondie afin de fournir une perspective pluriannuelle des besoins prévus (réguliers) et urgents en matière d'entretien et de réfection. Ce plan pourrait aussi être appuyé par les sources de financement disponibles pour les frais connexes, notamment les subventions annuelles pour le fonctionnement et la réfection ainsi que l'allocation pour le programme « Lieux propices à l'apprentissage », ce qui 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 des lectures obligatoires pour le personnel de conciergerie (un guide de consultation sur la formation de base en conciergerie) de même qu'un programme de formation qui permet d'assurer le perfectionnement continu du personnel d'entretien et de conciergerie en ce qui a trait aux nouvelles exigences réglementaires. Il a également mis sur pied un comité conjoint syndical-patronal chargé d'examiner les compétences obligatoires des concierges en chef en plus de créer une

base de données sur la formation (mise à jour par le système SRH) pour consigner la formation suivie par chacun des employés. Chaque concierge peut suivre deux jours de formation en cours d'emploi par année. Le conseil scolaire s'assure que les nouveaux membres du personnel possèdent les compétences appropriées en exigeant la présentation des attestations requises au moment du processus de recrutement.

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Le conseil scolaire possède un entrepôt de distribution central qui sert à entreposer les fournitures de nettoyage et d'entretien. Le fonctionnement de l'entrepôt est assuré par du personnel est attitré, et l'inventaire est dressé deux fois par année. Les écoles commandent des fournitures au personnel de l'entrepôt trois fois par année pour se réapprovisionner. Tel qu'il est indiqué à la section 4, le conseil scolaire fait partie d'un consortium d'achat pour l'approvisionnement en certaines fournitures, notamment des sacs à ordures. Pour tous les autres biens qui ne sont pas compris dans l'entente relative au consortium d'achat, le conseil scolaire a présenté une soumission pour obtenir le prix le plus bas. Le personnel d'entretien a adopté un processus similaire, surtout en ce qui a trait au matériel d'entretien de faible valeur. Pour les achats plus importants, il faut obtenir l'autorisation appropriée selon le niveau hiérarchique de l'approvisionnement.

Le service de gestion des installations a dressé l'inventaire de l'équipement principal utilisé par le personnel d'entretien et de conciergerie. De plus, en collaboration avec les superviseuses et superviseurs, les employés de métiers ont dressé l'inventaire de leurs outils personnels. Grâce à ces mesures, la direction a davantage confiance en son personnel puisque celui-ci est responsable de l'utilisation de l'actif du conseil scolaire.

Gestion de projet, surveillance et systèmes de soutien

La direction a mis en œuvre un système de gestion des installations visant à accroître cette fonction au sein du conseil scolaire. Entre autres caractéristiques, le système permet au conseil scolaire de préparer, de suivre et d'enregistrer automatiquement les bons de travail, d'envoyer des avis d'entretien et d'inspection et de compiler les données historiques à des fins de planification budgétaire. Le conseil scolaire utilise le système ReCAPP comme outil d'aide au suivi des exigences en matière d'entretien reporté de ses installations et améliore constamment l'intégrité des données qu'il contient. La direction estime que la qualité actuelle des données provenant de la base de données de ReCAPP du conseil scolaire est adéquate, mais elle reconnaît qu'il existe d'importantes possibilités d'amélioration. Elle prévoit accroître la qualité de la base de données ReCAPP au cours des deux ou trois prochaines années.

Évaluation du modèle de prestation des services du conseil scolaire

Les services d'entretien sont principalement assurés par des employés à l'interne du conseil scolaire. Après avoir comparé régulièrement les services d'entretien internes et externes à l'aide d'une analyse coûts-avantages, la direction a conclu que les mesures actuelles sont rentables.

Recommandations :

- La direction devrait terminer ses plans visant à mettre en place des normes uniformisées en matière d'entretien (particulièrement en ce qui concerne le matériel important) pour toutes les installations du conseil scolaire. La direction devrait veiller à ce que les résultats soient mesurés, surveillés et qu'ils fassent l'objet de rapports chaque année.
- La direction devrait transformer son plan annuel d'entretien et de réfection en un plan pluriannuel. Le plan devrait comprendre une analyse du financement disponible pouvant l'appuyer. Ce nouveau plan permettrait de prévoir clairement les besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années.
- La direction devrait allouer des ressources pour assurer la mise à jour continue des données contenues dans la base de données ReCAPP afin d'accroître l'efficacité de la planification de l'entretien et de la réfection.

5.3 Gestion de l'énergie

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

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

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

Plan de gestion de l'énergie

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

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

Pratiques exemplaires liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
La direction présente officiellement un rapport annuel sur les économies d'énergie réalisées par rapport au plan.	Non
Un système complet est mis en place pour budgétiser les dépenses, faire le suivi de la consommation et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies.	Non
La facturation des services publics pour toutes les installations du conseil scolaire est consolidée.	Non
Une 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 dernier plan annuel du service de gestion des installations indique que l'une des priorités est la préparation d'un plan de gestion de l'énergie. Le conseil scolaire a récemment mis sur pied un comité sur le développement durable chargé d'examiner le programme EcoSchools et d'en déterminer la pertinence. Ces programmes montrent que la direction reconnaît l'importance d'établir un plan officiel de gestion et de conservation de l'énergie.

L'examen a révélé que la direction a mis en œuvre plusieurs initiatives en matière de conservation par le passé, dont les suivantes :

- tester des produits de nettoyage écologiques qui sont utilisés par le personnel de conciergerie et d'entretien;
- remplacer le système actuel d'éclairage par un système éconergétique;

- établir un partenariat avec Toyota Evergreen, un organisme de bienfaisance enregistré qui vise à accroître la sensibilisation à l'égard des initiatives vertes ainsi qu'à faire connaître l'écologisation des cours d'école.

Le personnel a remarqué qu'il ne possède pas de données fiables sur l'économie d'énergie, ce dont il serait possible de tenir compte dans le cadre du plan de gestion de l'énergie. Le conseil scolaire a envisagé de recruter un coordinateur de la conservation d'énergie, mais l'idée a été mise sur les tablettes en raison de restrictions budgétaires. Étant donné la complexité des activités liées à la gestion d'un plan efficace sur l'énergie et du nombre de demandes s'y rapportant, la direction doit évaluer la nécessité d'assigner du personnel à cette tâche.

Le conseil scolaire se procure actuellement l'électricité et le gaz naturel par l'entremise d'une entreprise de gestion énergétique, ce qui lui permet de réaliser une économie de coûts et d'obtenir de meilleurs prix tout en répondant à ses besoins.

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

Le conseil scolaire consigne les données sur les dépenses et la consommation de chaque école. En effet, ces données détaillées sont consignées par le personnel du conseil scolaire au moyen de feuilles de calcul. Le conseil scolaire n'a pas établi de cibles ni de modèles relativement au taux de dépenses ou de consommation pour chacune des écoles, pas plus qu'il n'a réalisé d'analyses rigoureuses, y compris une analyse comparative, afin de trouver des façons d'économiser davantage. Ainsi, le conseil scolaire possède actuellement les données, mais non l'analyse visant à appuyer toute économie de consommation associée aux initiatives prévues de conservation d'énergie. Dans le cadre de toute stratégie d'économie d'énergie, il est essentiel d'être en mesure d'établir des données de référence et des objectifs quantifiables.

Les factures de services publics du conseil scolaire ne sont actuellement pas consolidées. La direction a indiqué qu'elle prévoit chercher un moyen d'obtenir les données des services publics en format numérique pour mieux consolider et traiter les données de facturation de ces services.

Le conseil scolaire a mis en place une technologie centralisée qui permet d'automatiser les pratiques énergétiques efficaces, ce qui est illustré par la capacité du conseil scolaire à gérer et à commander à distance l'équipement consommateur d'énergie (c.-à-d. les systèmes de chauffage et de climatisation) des écoles récentes (dans certains cas, pour chaque pièce). Elle envisage de mettre en œuvre cette technologie dans d'autres installations éventuellement.

Recommandation :

- La direction devrait donner suite à son projet d'élaborer un plan de gestion de l'énergie et examiner la possibilité d'en faire un plan pluriannuel. Le plan devrait refléter toutes les initiatives importantes (y compris le programme EcoSchools, s'il est adopté) et intégrer des mesures de rendement pour faire état des résultats découlant des initiatives de conservation de l'énergie. La direction devrait déterminer s'il serait préférable de nommer un responsable de cet important dossier.

5.4 Santé et sécurité

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

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

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

Élaboration, surveillance et suivi des politiques et des plans en matière 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 en matière 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

Pratiques exemplaires liées à la santé et à la sécurité	Preuve de l'adoption?
Les normes de qualité de l'eau et de l'air sont surveillées et les problèmes sont signalés afin d'apporter des mesures correctives au besoin.	Oui

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

Le portefeuille de santé et sécurité du conseil scolaire relève du surintendant des ressources humaines. Le conseil scolaire a élaboré des procédures détaillées en matière de santé et de sécurité qu'il a affichées sur son site Web. Ces procédures ont été surveillées afin d'assurer qu'elles tiennent compte des directives en matière de politiques du conseil scolaire ainsi que des exigences de la loi. À titre d'exemple, le conseil scolaire a institué une politique relative à l'anaphylaxie conformément à la *Loi Sabrina* de l'Ontario.

Le conseil scolaire a rédigé des procédures d'urgence détaillées qu'il a rassemblées dans un cahier à anneaux. Ces procédures comprennent un plan d'intervention en cas d'urgence ainsi que des directives précises à suivre par le personnel des écoles et le personnel administratif en cas de différents types d'urgence.

Chacune des écoles a mis sur pied un comité sur la santé et la sécurité. La direction a élaboré des listes de vérification complètes à utiliser dans le cadre de l'inspection des écoles et conformément à ces listes, les concierges effectuent annuellement une inspection des installations relative à la santé et à la sécurité.

Le conseil scolaire tient à jour des dossiers complets sur les dépenses liées à la sécurité. Ces dossiers exposent en détail les dépenses mensuelles liées à la surveillance, aux tests, à la programmation, aux services d'incendie, aux services de sécurité, aux alarmes injustifiées, aux patrouilles et à l'application de la loi. Le conseil scolaire assure le suivi et la surveillance des frais par école liés au vandalisme, surtout ceux découlant de l'élimination des graffitis.

Le comité de santé et de sécurité invite la collectivité et d'autres partenaires à prendre part à ses activités par l'entremise de différentes voies formelles et informelles, y compris la publication de mémos et de rapports à jour sur des questions relatives à la santé et à la sécurité sur le site Web et l'intranet du conseil scolaire.

5.5 Plans, politiques et méthodes en matière d'immobilisations

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

- déterminer si les immobilisations des écoles sont utilisées de façon efficace et efficiente;

- déterminer si la direction effectue une bonne planification des exigences futures en matière d'immobilisations en fonction des prévisions de l'effectif et des questions de capacité et d'entretien de l'ensemble des immobilisations actuelles, et ce, 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 l'examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Élaboration de plans d'immobilisations annuels et pluriannuels

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

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

Pratiques exemplaires liées aux plans, aux politiques et aux méthodes en matière d'immobilisations	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire tient à jour des données précises sur la capacité et 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	Non

Pratiques exemplaires liées aux plans, aux politiques et aux méthodes en matière d'immobilisations	Preuve de l'adoption?
actuels et des modifications apportées aux hypothèses initiales, notamment les prévisions de l'effectif et les subventions liées aux immobilisations.	
Une évaluation précise et à jour de l'état des installations fondée sur les normes du secteur est maintenue (à l'aide de la méthodologie du système ReCAPP).	Oui
L'affectation des fonds est analysée pour déterminer si elle permet de répondre aux besoins actuels et prévus du conseil scolaire en matière d'immobilisations.	Oui
La direction effectue un suivi de la conformité et surveille les nouvelles mesures législatives ou les modifications apportées à la législation actuelle.	Oui

Élaboration de plans d'immobilisations annuels et pluriannuels

Le service de planification des immobilisations du conseil scolaire relève directement du bureau du directeur de l'éducation. Dans le cadre de l'élaboration des plans d'immobilisations du conseil scolaire, le chef principal de la planification des immobilisations travaille étroitement avec le service des affaires et des finances et le service de la gestion des installations.

Le conseil scolaire a élaboré et présenté son plan d'immobilisations sur dix ans au Ministère par l'entremise du site Internet du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS) de ce dernier. Ce plan comprend les exigences du conseil scolaire en matière d'immobilisations pour les dix prochaines années ainsi que les besoins en matière de réfection des installations pour la même période. Il présente également les projets dont le financement est prévu et les autres projets. Ces données permettent au Ministère de comprendre les besoins possibles de tous les conseils scolaires au cours de la période de référence.

Avant d'élaborer le plan d'immobilisations sur dix ans à l'intention du Ministère, le conseil scolaire avait rédigé un plan d'immobilisations pluriannuel. La direction met le plan régulièrement à jour et tient les conseillères et conseillers scolaires informés des changements. La plus récente mise à jour du plan d'immobilisations a été présentée aux conseillères et conseillers scolaires en octobre 2007. À la suite de son approbation par le conseil scolaire, le nouveau plan mis à jour a été communiqué au grand public en janvier 2008. Il figure désormais sur le site Web du conseil scolaire.

En collaboration avec le service des finances, le service de la planification des immobilisations tient à jour les prévisions détaillées des projets d'immobilisations entrepris et proposés. Le service de planification des immobilisations est chargé d'exposer en détail les coûts, le calendrier et les précisions en ce qui a trait à l'ensemble des projets d'immobilisations entrepris et proposés, tandis que le service

des finances doit tenir à jour la prévision en matière de financement et élaborer des stratégies visant à financer le service de la dette du conseil scolaire. L'analyse du financement consiste en un aperçu, pour les 25 prochaines années, des exigences de financement des immobilisations du conseil scolaire, à court et à long terme, du financement disponible ou connu visant à appuyer les exigences actuelles du service de la dette ainsi que de la capacité de financement excédentaire pour les nouveaux besoins en matière d'immobilisations. L'analyse présente en détail la situation du conseil scolaire en ce qui a trait au flux de trésorerie lié aux immobilisations et établit un lien avec les fonds de réserve disponibles. La direction a entrepris l'analyse avant de procéder à l'élaboration officielle du cadre de financement des immobilisations du Ministère.

Selon la dernière prévision en matière de financement des immobilisations, le conseil scolaire prévoit un manque à gagner dans l'ensemble de sa réserve pour les immobilisations au cours des sept ou huit prochaines années. Les répercussions de cette question sont abordées à la section « Gestion de la trésorerie » (section 4.4) du présent rapport.

Le conseil scolaire a publié son processus de révision approuvé des installations destinées aux élèves sur son site Web. Il a également élaboré une nouvelle politique d'examen des installations conformément aux directives du Ministère. Dans le cadre de ce processus, il a mis sur pied un comité d'examen des installations chargé d'élaborer un cadre générique d'évaluation qui sera utilisé pour évaluer l'ensemble des écoles à l'avenir.

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 (SFIS). Le conseil scolaire tient à jour des données précises sur la capacité et l'utilisation des écoles.

Le personnel des installations utilise actuellement le ReCAPP comme outil de suivi pour évaluer l'état des installations. Il s'en sert également lorsqu'il évalue les besoins en matière de réfection. Les membres du personnel ont indiqué avoir déjà eu recours aux services d'experts en ingénierie et en installations pour mettre à jour la base de données ReCAPP.

5.6 Gestion de la construction

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

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

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

Pratiques efficaces en matière de conception et de construction des installations

Pratiques exemplaires liées à la gestion de la construction	Preuve de l'adoption?
La direction privilégie les conceptions efficaces, les superficies au sol normalisées, la conservation de l'énergie et les pratiques de construction économiques pour réduire les coûts de construction, d'entretien et d'exploitation.	Oui
La direction dispose de politiques et de méthodes normalisées pour rationaliser les projets de construction, dont la comparaison avec les coûts de construction et les normes de conception des autres conseils scolaires (y compris les conseils 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, ce qui comprend des mises à jour périodiques sur l'avancement des projets et l'évaluation de ces derniers après la construction.	Oui

Mise à jour des fournisseurs de services professionnels agréés

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

Pratiques efficaces en matière de conception et de construction des installations

Le conseil scolaire n'a pas construit de nouvelle école depuis 2003. Actuellement, il met l'accent sur les rénovations d'envergure des écoles secondaires. Au cours des dernières années, le conseil scolaire a réalisé en moyenne deux projets de rénovation importants par an. Il veille à ce qu'un plan de consultation détaillé soit mis en place et sollicite l'avis des intervenants à l'étape de planification des agrandissements importants ou de la construction de nouvelles écoles. Il obtient leur avis en mettant sur pied des comités consultatifs composés de conseillères et de conseillers scolaires, de directrices et de directeurs d'école, de personnel enseignant et de membres de conseils d'écoles des environs.

À l'étape de la conception, le conseil scolaire compare les coûts de conception et de construction au pied carré pour s'assurer que les coûts globaux du projet sont raisonnables.

La liste des plans des installations du conseil scolaire n'est plus à jour et certains plans sont inexistantes. La direction prévoit lancer un projet de conversion des plans en format numérique pour veiller à ce qu'il existe des plans précis des sites et des étages de l'ensemble des installations.

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

Le conseil a adopté des politiques et des 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 jugés admissibles, 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

Les entrepreneurs externes sont engagés pour gérer les projets de réfection et les nouvelles constructions selon les dispositions des politiques d'approvisionnement

approuvées par le conseil scolaire. 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 conseillers scolaires. Le conseil scolaire privilégie les prix forfaitaires et les ordres de modification pour maîtriser les coûts, ce qui lui permet d'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 d'autres professionnels approuvés. Tous les entrepreneurs sont jugés admissibles et les contrats sont accordés uniquement pour la durée de chaque grand projet d'immobilisations. Les projets importants sont assujettis au processus de demande de propositions qui, normalement, comprend aussi les architectes.

Recommandation :

- Le service de gestion des installations devrait terminer le projet prévu de conversion des plans en format numérique, ce qui permettrait au conseil scolaire d'avoir en main des plans précis des sites et des étages de chacune des installations.

Annexes

Annexe À : 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 conseillères et des conseillers indépendants pour préparer un guide sectoriel qui définit des normes conséquentes et des pratiques exemplaires devant servir à l'examen opérationnel.

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

- renforcer la capacité de gestion des conseils scolaires grâce à des recommandations visant l'amélioration des activités non scolaires;
- faire connaître au secteur et aux conseils scolaires les pratiques opérationnelles couronnées de succès dans les écoles;
- faire tirer parti des « pratiques exemplaires » 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.

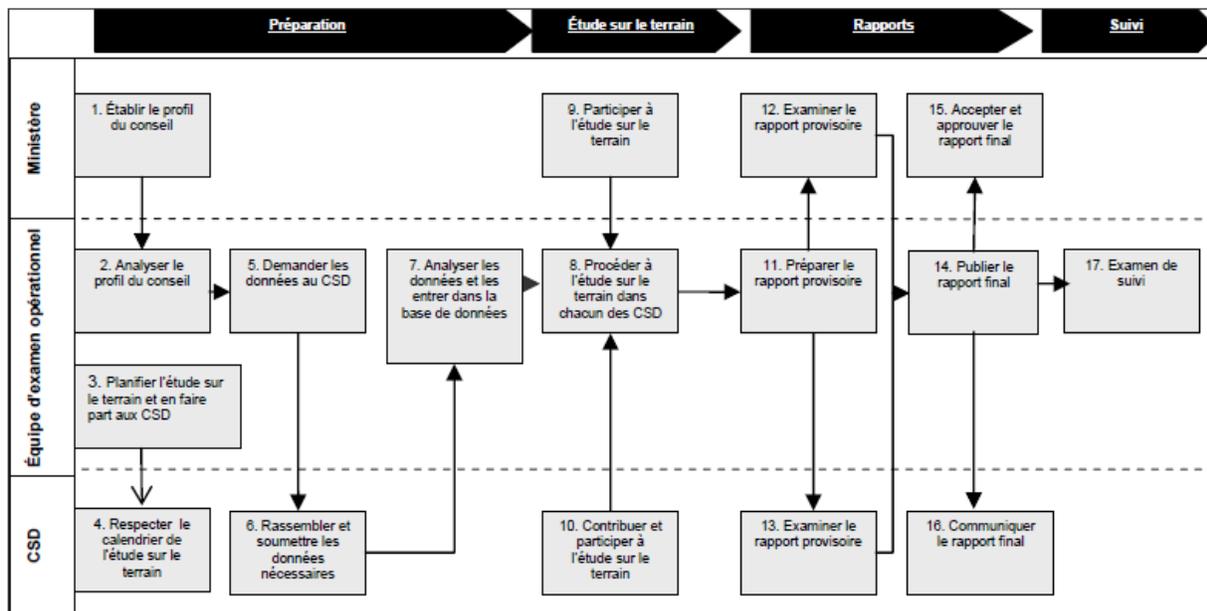
Chaque processus a été examiné en fonction des activités et de l'adoption des pratiques exemplaires du secteur, y compris la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les soutient.



perçu de la démarche d'examen opérationnel

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

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



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

Étape : Planification et analyse initiales

Activité clé	Description
Fournir le profil du conseil scolaire	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 scolaire	Avant de commencer l'étude sur le terrain, l'Équipe d'examen opérationnel examinera le profil du conseil scolaire pour en comprendre les caractéristiques financières et de fonctionnement. Cela permettra de relever des questions particulières ou de cerner les domaines sur lesquels se concentrera l'examen.
Planifier l'étude sur le terrain et en faire part au conseil scolaire	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 scolaire avant d'entreprendre l'étude sur le terrain.
Rassembler et présenter les données nécessaires	Après avoir reçu la demande de données, chaque conseil scolaire rassemblera les données demandées. On prévoit que les conseils

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

Étape : Examen sur le terrain

Activité clé	Description
Procéder à l'étude sur le terrain avec le CSD	On procédera à l'étude sur le terrain de chacun des conseils en suivant le calendrier d'examen convenu précédemment. L'étude sur le terrain devrait prendre de cinq à quinze jours selon la taille du conseil scolaire.
Participer à l'étude sur le terrain	Le personnel du Ministère aidera l'Équipe d'examen à mener l'étude sur le terrain de façon à assurer la continuité et le transfert de connaissances relativement aux activités du conseil scolaire 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 scolaire.

Étape : Préparer le rapport final

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

Étape : Examiner le rapport du conseil

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

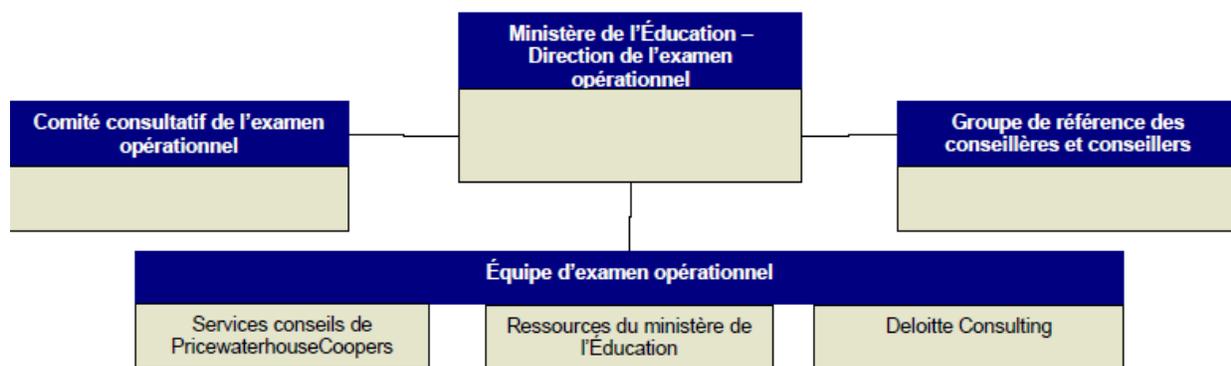
Étape : Rapport final

Activité clé	Description
Publier le rapport final	L'Équipe d'examen incorporera les observations du Ministère et du conseil scolaire dans la version définitive 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 douze mois après la présentation du rapport final, l'Équipe d'examen effectuera un examen de suivi. Ce dernier servira à déterminer dans quelle mesure le conseil scolaire aura adopté et mis en œuvre les recommandations.

Équipe d'examen opérationnel

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

Les services de conseillères et 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 convoqué.



Limites de l'examen

Le présent rapport a pour objet de documenter les résultats de l'examen opérationnel du Waterloo Catholic District School Board. L'examen a été réalisé selon la méthodologie décrite précédemment. L'examen n'a ni la nature ni la portée d'une vérification effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues.

Annexe B : Résumé des recommandations

Gouvernance et administration du conseil scolaire

N°	Recommandations
1.	Le directeur devrait procéder à la restructuration des responsabilités du service de gestion des installations en temps opportun.

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

N°	Recommandations
2.	Le service des RH, de concert avec les services touchés, devrait examiner les rôles et responsabilités actuels afin d'assigner les fonctions essentielles liées à l'affectation du personnel, à l'établissement et au contrôle des budgets liés au personnel ainsi qu'à d'autres fonctions relatives à la gestion des données organisationnelles.
3.	La direction devrait continuer de compiler des données sur l'assiduité en temps opportun pour établir une base de référence sur l'absentéisme. Ainsi, le conseil scolaire pourra concevoir des stratégies visant à accroître l'efficacité de la gestion des présences et à réduire les coûts liés à l'absentéisme.
4.	La direction devrait étendre le système d'évaluation du personnel actuel à l'ensemble des employés. Le conseil scolaire devrait examiner la possibilité de créer une politique régissant le système d'évaluation pour compléter les méthodes qui seront élaborées dans l'avenir. Un rapport périodique résumant l'état du processus et le calendrier d'exécution permettrait de tenir l'administration principale au courant des activités du service des RH.

Gestion financière

N°	Recommandations
5.	La direction devrait envisager de présenter des rapports financiers provisoires plus détaillés selon le format suggéré à la section 4.3 du présent rapport, ce qui permettrait de mieux comprendre les résultats obtenus à ce jour.
6.	Comme le rôle du vérificateur interne est en évolution, il serait plus approprié que la personne occupant cette fonction fasse officiellement rapport au comité de vérification du conseil scolaire.
7.	Le conseil scolaire devrait examiner la possibilité de mettre sur pied un comité de vérification autonome. La direction et le conseil scolaire devraient également envisager d'augmenter le nombre de membres du comité de vérification pour y inclure des membres externes à titre de conseillers qui favoriseraient la responsabilisation du comité.
8.	La direction devrait élaborer une politique d'investissement conforme à la <i>Loi sur l'éducation</i> .
9.	Les cadres supérieurs du conseil scolaire, en particulier ceux chargés des finances, devraient continuer d'accorder la priorité absolue à l'élaboration d'un plan visant à régler les créances au titre du capital. Le conseil scolaire ne devrait entreprendre aucun nouveau projet d'immobilisations avant d'avoir résolu la question liée au financement actuel de ses créances au titre du capital.

N°	Recommandations
10.	Le conseil scolaire devrait continuer de chercher un système électronique d'inscription et de paiement en ce qui a trait aux programmes d'éducation permanente et de location des installations et procéder à une analyse du rendement du capital investi dans un tel système. Par la même occasion, la direction devrait examiner les solutions électroniques adoptées par plusieurs autres conseils scolaires.

Exploitation des écoles et gestion des installations

N°	Recommandations
11.	La direction devrait terminer ses plans visant à mettre en place des normes uniformisées en matière d'entretien (particulièrement en ce qui concerne le matériel important) pour toutes les installations du conseil scolaire. La direction devrait veiller à ce que les résultats soient mesurés, surveillés et qu'ils fassent l'objet de rapports chaque année.
12.	La direction devrait transformer son plan annuel d'entretien et de réfection en un plan pluriannuel. Le plan devrait comprendre une analyse du financement disponible pouvant l'appuyer. Ce nouveau plan permettrait de prévoir clairement les besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années.
13.	La direction devrait allouer des ressources pour assurer la mise à jour continue des données contenues dans la base de données ReCAPP afin d'accroître l'efficacité de la planification de l'entretien et de la réfection.
14.	La direction devrait donner suite à son projet d'élaborer un plan de gestion de l'énergie et examiner la possibilité d'en faire un plan pluriannuel. Le plan devrait refléter toutes les initiatives importantes (y compris le programme EcoSchools, s'il est adopté) et intégrer des mesures de rendement pour faire état des résultats découlant des initiatives de conservation de l'énergie. La direction devrait déterminer s'il serait préférable de nommer un responsable de cet important dossier.
15.	Le service de gestion des installations devrait terminer le projet prévu de conversion des plans en format numérique, ce qui permettrait au conseil scolaire d'avoir en main des plans précis des sites et des étages de chacune des installations.