

Ministère de l'Éducation

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

Octobre 2009

Table des matières

Résumé	1
Introduction	1
Gestion et administration du conseil scolaire	2
Recommandations :	3
Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles	4
Recommandations :	4
Gestion financière	5
Recommandations :	6
Exploitation des écoles et gestion des installations	6
Recommandations :	7
1. Contexte et aperçu	9
1.1 Profil et structure du conseil scolaire	9
1.2 Principales priorités du conseil scolaire	9
1.3 Rendement des élèves	10
1.4 Sommaire financier	11
1.5 Principales statistiques du conseil scolaire	13
2. Gestion et administration du conseil scolaire – Conclusions et recommandations	15
Établissement d'un modèle de gestion efficace	17
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	18
Processus de prise de décision	19
Structure organisationnelle et obligation de rendre des comptes	20
Participation des intervenants	21
Recommandations :	22
3. Gestion des ressources humaines et dotation en personnel / affectation du personnel dans les écoles – Conclusions et recommandations	23
3.1 Organisation des ressources humaines	23
Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	24
Structure organisationnelle et obligation de rendre des comptes	25
Surveillance et communication des politiques	25
Recommandation :	26

3.2	Gestion des ressources humaines.....	26
	Recrutement du personnel.....	28
	Relations de travail	29
	Processus d'évaluation du rendement des employés.....	29
	Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité	30
	Gestion des ressources humaines et données sur la paie.....	31
	Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire	32
	Surveiller la satisfaction du personnel.....	33
	Recommandations :	33
3.3	Dotation en personnel / affectation du personnel.....	34
	Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel	35
	Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel ..	36
	Comparaison des coûts à ceux d'autres conseils scolaires par rapport au modèle de financement.....	37
	Recommandation :	37
4.	Gestion financière – Conclusions et recommandations	38
4.1	Organisation des finances	38
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	40
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	41
	Surveillance et communication des politiques	41
	Recommandation :	42
4.2	Planification et élaboration du budget.....	42
	Processus d'élaboration du budget annuel.....	43
	Prévision de l'effectif liée à l'élaboration du budget	44
	Identification des risques et stratégies d'atténuation.....	45
	Recommandation :	45
4.3	Information et analyse financières	46
	Système intégré d'analyse des écarts et d'information financière	47
	Rapports financiers intermédiaires et annuel.....	47
	Vérification	48
	Comité de vérification	49
	Recommandations :	49
4.4	Gestion de la trésorerie.....	49

	Gestion de l'encaisse et des investissements.....	50
	Gestion des fonds dans les écoles	51
4.5	Gestion des recettes non tirées de subventions	52
	Politiques, modalités et plans pour appuyer la gestion des recettes non tirées de subventions	53
	Modalités pour toutes les recettes non tirées de subventions.....	53
4.6	Approvisionnement	54
	Politiques et modalités d'approvisionnement	56
	Participation à des consortiums d'achat.....	56
	Niveaux de pouvoir d'achat.....	57
	Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats ou de cartes de crédit institutionnelles	57
	Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement	58
	Utilisation du transfert électronique des factures	59
	Recommandations :	59
5.	Exploitation des écoles et gestion des installations – Conclusions et recommandations	60
5.1	Organisation des opérations et des installations.....	60
	Élaboration et présentation des buts et priorités annuels	62
	Structure organisationnelle et obligation de rendre compte	62
	Surveillance et communication des politiques	63
	Recommandation :	63
5.2	Conciergerie et entretien.....	63
	Le modèle de dotation / d'affectation du conseil appuie les normes de nettoyage et d'entretien	65
	Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel	66
	Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité	66
	Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien	67
	Systèmes de gestion, surveillance et soutien des projets.....	67
	Recommandation :	67
5.3	Gestion de l'énergie	68
	Plan de gestion de l'énergie.....	69
	Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie.....	70
	Recommandations :	70

5.4	Santé et sécurité	70
	Élaboration, surveillance et suivi des politiques et plans en matière de santé et de sécurité.....	71
5.5	Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	72
	Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations	74
	Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations.....	75
5.6	Gestion de la construction	75
	Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations	76
	Surveillance et présentation de la progression des projets de construction	77
	Tenue à jour de la liste approuvée de prestataires de services professionnels.....	77
Annexes		78
	Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel	78
	Objectifs de l'Examen opérationnel.....	78
	Portée de l'Examen opérationnel.....	78
	Processus suivi pour l'Examen opérationnel	79
	L'Équipe d'examen opérationnel.....	82
	Limites de l'Examen.....	82
	Annexe B : Résumé des recommandations.....	83

Résumé

Le présent rapport expose de façon détaillée les conclusions et les recommandations de l'examen opérationnel du Waterloo Region District School Board (WRDSB) réalisé par l'Équipe d'examen opérationnel formée de consultants externes de Deloitte et Touche s.r.l. et de membres du personnel du ministère de l'Éducation. L'Examen opérationnel, qui a commencé le 19 mai 2009, 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 but du ministère consiste à améliorer la capacité de gestion des conseils scolaires en favorisant la bonne intendance des ressources publiques ainsi qu'en misant sur les meilleures pratiques et en les partageant. En déterminant les possibilités d'amélioration continue, on fait en sorte que l'administration et le fonctionnement des conseils scolaires soient coordonnés pour appuyer la principale priorité du gouvernement : le rendement des élèves.

L'Équipe d'examen opérationnel s'est penchée sur le fonctionnement du conseil scolaire dans quatre domaines fonctionnels : la gestion et l'administration du conseil scolaire; la gestion des ressources humaines ainsi que la dotation en personnel et l'affectation de ce dernier dans les écoles; la gestion financière; l'exploitation des écoles et la gestion des installations. Cet examen avait pour but d'évaluer la mesure dans laquelle le conseil scolaire a mis en œuvre les principales pratiques énoncées dans le « Guide d'examen opérationnel pour 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 un aperçu de la portée et de la méthodologie de l'Examen opérationnel.

En réalisant l'Examen opérationnel, l'équipe a tenu compte du fait que le conseil scolaire avait entamé un processus de réorganisation en réponse à un examen des processus opérationnels effectué en 2006-2007 et à un examen des dépenses effectué en 2007. L'équipe d'examen a constaté que le WRDSB avait adopté de nombreuses pratiques exemplaires, dont des pratiques de gestion financière et une fonction de vérification interne. 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.

Gestion et administration du conseil scolaire

Le conseil a adopté un modèle de gestion efficace qui définit clairement la répartition des tâches entre les conseillères et conseillers scolaires et la directrice de l'éducation. Le conseil administratif est composé de la directrice de l'éducation, de trois surintendantes exécutives ou surintendants exécutifs, d'un surintendant des services de soutien à l'apprentissage et de quatre surintendantes ou surintendants de l'éducation.

La structure de gestion du conseil scolaire s'appuie sur onze conseillères et conseillers scolaires chevronnés qui siègent en moyenne depuis neuf ans. Les conseillères et conseillers scolaires sont nommés pour un mandat de quatre ans et, chaque année, les membres procèdent à l'élection d'une personne à la présidence et à la vice-présidence.

La politique de gestion du conseil scolaire contient sept principes et un cadre de responsabilisation qui clarifient les rôles et responsabilités de la directrice de l'éducation et des conseillères et conseillers scolaire. Le cadre prévoit que les conseillères et conseillers scolaires établissent et maintiennent les politiques alors que le conseil administratif développe et met en œuvre des plans et des méthodes de fonctionnement qui s'harmonisent à l'objectif principal du conseil scolaire : l'amélioration du rendement des élèves.

Les membres du conseil scolaire se rencontrent chaque mois, et toutes les réunions du conseil scolaire et du comité plénier sont ouvertes au public. Toutefois, conformément à la *Loi sur l'éducation*, sont tenues à huis clos (fermées au public) les réunions qui portent sur des questions relatives aux employés, aux biens, à la négociation des contrats et aux litiges.

Le conseil scolaire a également mis sur pied un comité de préparation de l'ordre du jour chargé d'examiner les questions en suspens, d'établir l'ordre du jour des réunions du conseil et de fournir des conseils sur des questions touchant aux délais et à l'intégralité des points qui seront abordés ainsi que sur la distinction à faire entre les mesures de suivi et les points d'information et entre les séances publiques et privées. Le comité rend public l'ordre du jour des réunions du conseil scolaire une semaine avant leur tenue en l'affichant sur le site Web du conseil scolaire. Les procès-verbaux sont rédigés par la gestionnaire des services organisationnels et sont publiés sur le site Web deux semaines plus tard.

Le modèle de gestion du conseil scolaire est appuyé par une relation transparente et fondée sur la collaboration entre la directrice et les conseillères et conseillers scolaires. De bonnes relations favorisent la communication ouverte et contribuent à l'efficacité du processus décisionnel et de définition des ordres du jour.

Le conseil scolaire s'articule autour d'une structure de « famille d'écoles » au sein de laquelle une surintendante ou un surintendant de l'éducation est responsable, entre

autres, du bon fonctionnement quotidien des écoles de son secteur. Cette structure a facilité l'élaboration de stratégies communes visant à améliorer le rendement des élèves et a permis d'améliorer la communication avec le personnel scolaire.

Le conseil scolaire a décidé d'actualiser son plan stratégique au cours de 2008-2009. Dans l'intervalle, il a adopté une stratégie provisoire simplifiée pour favoriser la réussite des élèves dans trois domaines prioritaires, soit l'apprentissage, l'entraide et le rapprochement.

D'après les orientations adoptées dans son plan stratégique, le conseil scolaire s'est fixé des objectifs pour l'année qu'il a énoncés dans son plan de réussite du système. Le plan de réussite du système 2008-2009 a permis de définir deux objectifs :

- améliorer le résultat de tous les élèves aux tests de communication écrite de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation de l'Ontario (OQRE);
- améliorer le résultat de groupes particuliers d'élèves (par exemple, les garçons au palier élémentaire) aux tests de communication écrite de l'OQRE.

Le plan de réussite du système est étayé par des données et présente les sphères de responsabilités assignées, les besoins en matière de ressources, les résultats attendus, les indicateurs de réussite et un échéancier pour l'accomplissement du travail.

Toutefois, le plan est centré principalement sur des priorités scolaires et ne tient pas compte de services non scolaires tels que le service des ressources humaines (RH), le service des finances et le service de gestion des installations. Comme prochaine étape, le conseil scolaire devrait envisager d'étendre la portée du plan de réussite du système en y incorporant les services opérationnels du conseil scolaire.

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait étendre la portée du plan de réussite du système en y traitant tous les aspects du fonctionnement du conseil scolaire, y compris les ressources humaines, les finances et la gestion des installations. En outre, il devrait mettre à jour le format de ce plan de façon à ce qu'il concorde avec le plan stratégique pluriannuel du conseil.
- Le conseil scolaire devrait envisager d'établir une politique officielle d'examen périodique du mandat de tous ses comités afin que ceux-ci répondent aux besoins du conseil. Pour y parvenir, il pourrait former un comité d'examen et d'élaboration des mandats.
- Le conseil scolaire devrait établir un plan de relève formel afin de gérer les départs à la retraite et les cas de démissions des gestionnaires et des

administratrices et administrateurs principaux, en particulier pour ce qui a trait aux fonctions non scolaires du conseil scolaire.

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

Dans l'ensemble, le service des RH du conseil scolaire a fait preuve d'un bon degré d'efficacité opérationnelle. Ce service a mis en œuvre bon nombre des pratiques exemplaires utilisées, notamment les suivantes :

- Il mène régulièrement des enquêtes confidentielles sur la satisfaction des employées et employés.
- Il suit des procédures bien établies pour gérer l'ensemble des exigences ayant trait à l'affectation du personnel. Ces procédures sont établies en fonction des prévisions relatives aux effectifs, des besoins des élèves, des exigences relatives au nombre d'élèves par classe, du temps de préparation et des exigences énoncées dans les conventions collectives.
- Il met l'accent sur le maintien de relations solides avec les syndicats et rencontre chacun d'entre eux tous les mois par l'intermédiaire du comité consultatif de l'unité de négociation. La directrice de l'éducation et les surintendantes et surintendants participent à ces réunions, et le conseil scolaire a indiqué que cette pratique a entraîné la résolution plus efficace et des problèmes et la diminution du nombre de griefs.

Recommandations :

- Les membres du service des RH devraient envisager d'élaborer un plan annuel de service adapté au plan de réussite du système qui permettrait par la suite d'étayer le plan stratégique. Le service des RH serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.
- La direction devrait élaborer des politiques et des modalités de recrutement et veiller à ce qu'elles soient révisées chaque année afin que la planification du personnel favorise le rendement des élèves.
- La direction devrait communiquer régulièrement avec le WRDSB et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité de son programme de gestion de l'assiduité une fois celui-ci mis en œuvre.
- La direction devrait envisager d'étendre la portée des enquêtes sur la satisfaction du personnel à tous les groupes d'employés. Elle pourrait ainsi améliorer la

communication avec le personnel et d'utiliser les renseignements ainsi obtenus dans les plans de perfectionnement professionnel et les politiques du service des RH.

- La direction devrait développer un plan officiel d'entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues permettraient d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis.

Gestion financière

Le service des finances a obtenu des résultats positifs grâce à la mise en œuvre de bon nombre des principales pratiques utilisées, notamment les suivantes :

- 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.
- La direction a adopté une démarche intégrée (au niveau des écoles et du conseil scolaire) en ce qui concerne les prévisions touchant l'effectif. Cette approche appuie l'élaboration du plan de dotation en personnel et du budget annuel.
- La direction relève et consigne tous les risques importants pendant le processus de planification budgétaire et conçoit des stratégies pour atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés.
- Le conseil scolaire possède un système intégré d'information financière qui fournit à temps des renseignements utiles et précis à la direction et aux intervenants.
- Les politiques et modalités d'approvisionnement approuvées sont clairement communiquées au personnel ayant le pouvoir d'achat et sont examinées et mises à jour périodiquement.

Pour être conforme aux politiques et aux modalités d'achats, le service des achats offre régulièrement des mises à jour et de la formation au personnel administratif des écoles (y compris les directions d'école et les directions adjointes) et au personnel d'entretien et de conciergerie. Le conseil scolaire a informé le personnel que le service de la technologie de l'information (TI) n'offrait pas de soutien technique pour le matériel et les logiciels achetés auprès de fournisseurs non approuvés. Dans certains cas, les membres du service des finances offrent un encadrement ou des formations supplémentaires pour veiller au respect des politiques et modalités.

Recommandations :

- Le service des finances devrait établir un plan annuel plus officiel qui révèle une harmonisation au plan stratégique du conseil scolaire et à son plan d'amélioration. L'établissement d'un plan plus détaillé permettra au personnel du service et aux autres membres du personnel de mieux comprendre les priorités annuelles du service. Le service serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.
- Le conseil scolaire devrait ajouter une étape formelle au processus de planification budgétaire afin de garantir l'harmonisation entre les divers objectifs budgétaires, ses objectifs annuels et les objectifs décrits dans son plan stratégique pluriannuel.
- La direction et le WRDSB devraient ajouter au moins deux membres externes au Comité de vérification afin d'appuyer ce dernier et de contribuer à son efficacité générale.
- Le service des finances devrait produire des rapports dans lesquels les données sur les dépenses sont comparées aux données antérieures. Par ailleurs, le service devrait établir un calendrier de production de rapports. Les renseignements ainsi obtenus permettraient de déterminer plus précisément si les variations suivent la tendance des années précédentes en matière de dépenses.
- La direction devrait réaliser un examen approfondi du cycle d'achat / de paiement du conseil scolaire afin de vérifier s'il est possible d'en améliorer l'efficacité et l'efficience.
- Le personnel des finances devrait instaurer le paiement par transfert électronique de fonds (TEF) pour tous les fournisseurs appropriés afin d'accroître l'efficacité et de réduire le risque que les paiements soient altérés avant la compensation bancaire. La direction devrait tenir compte des possibilités de TEF avant de lancer son prochain appel d'offres pour les services bancaires.

Exploitation des écoles et gestion des installations

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

- Le service des opérations et des installations comporte des unités clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités respectifs. Il existe un organigramme à jour.
- Le service de gestion des installations a mis en place des programmes de formation exhaustifs pour les membres de son personnel qui comprennent des modules sur la communication, la motivation et le stress. Il a également rédigé des modules de formation pour certains groupes d'employés.
- Les pratiques d'achat appuient les objectifs de conservation de l'énergie. Le conseil scolaire fait partie d'un consortium sur le gaz naturel et mise sur des initiatives éconergétiques et écologiques (comme le stockage de l'énergie solaire) dans la conception de ses nouveaux bâtiments.
- Le conseil scolaire a mis sur pied un comité mixte de santé et sécurité et a élaboré une politique en matière de santé et de sécurité. Selon cette politique, tous les employés et employées doivent se conformer à la *Loi sur la santé et la sécurité au travail* de la province. Le conseil a aussi mené une vérification des mesures de santé et sécurité en collaboration avec School Boards' Co-operative Inc. (SBCI) et un consultant externe. Il convient de souligner le plan de continuité des activités du conseil, qui est très exhaustif.
- Le conseil scolaire possède un programme d'immobilisations annuel et pluriannuel approuvé comprenant le plan de financement connexe.
- 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.

Recommandations :

- Le service de gestion des installations devrait élaborer un plan de service annuel qui corresponde aux objectifs décrits dans le plan de réussite du système. Ce plan devrait définir des objectifs mesurables et des échéanciers précis et attribuer des responsabilités pour les activités fondamentales du service. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.
- Le conseil devrait envisager de généraliser l'utilisation des ordres de travail pour faire le suivi des efforts et des coûts associés à ceux-ci. Cette pratique permettrait au conseil de comparer les données à celles des années précédentes, d'étayer le budget des dépenses et les évaluations des projets et, ainsi, de maximiser l'utilisation des ressources.

- La direction devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend les mesures à mettre en œuvre et les outils de surveillance et de gestion du plan.
- La direction devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques conciliées.
- La direction devrait présenter des rapports annuels officiels sur les économies d'énergie réalisées par rapport à la consommation prévue dans son plan de gestion de l'énergie.

1. Contexte et aperçu

1.1 Profil et structure du conseil scolaire

Le WRDSB offre l'éducation publique à près de 60 000 élèves. Il a instauré une vaste gamme de programmes dans ses 113 écoles élémentaires et secondaires et dans d'autres établissements d'enseignement.

Bien que l'effectif des écoles ait diminué par rapport à celui de 2002-2003, il tend à augmenter depuis 2006-2007, ce qui n'empêche pas le conseil de mettre l'accent sur le maintien d'un petit effectif dans les classes. D'ailleurs, la taille des classes du WRDSB n'a jamais été aussi petite que dans l'année scolaire en cours.

L'image qui suit représente le conseil exécutif du conseil scolaire. Ce dernier est formé de la directrice de l'éducation, du surintendant exécutif des ressources humaines et du développement organisationnel, de la surintendante des affaires et des finances (qui est également la trésorière du conseil) ainsi que de la surintendante exécutive de l'éducation. Le conseil scolaire s'articule autour d'une structure de « familles d'écoles » au sein desquelles quatre surintendantes et surintendants de l'éducation sont responsables du bon fonctionnement quotidien des écoles de leur secteur.



Figure 1

1.2 Principales priorités du conseil scolaire

La devise du WRDSB est « **La participation des élèves et de la collectivité vont de pair** ». Pour illustrer cette vision, le conseil scolaire a adopté l'énoncé de mission suivant :

Nous faisons tout notre possible pour offrir une éducation publique exemplaire au moyen de milieux diversifiés et inclusifs qui poussent les élèves à réaliser leur potentiel, à poursuivre leurs buts et à devenir des membres actifs de la collectivité.

Pour mener à bien cette mission et respecter cette vision, le conseil scolaire a adopté un plan stratégique qui met l'accent sur les principales actions et priorités, par champ d'action. Bien que tous les champs d'action comprennent un certain nombre de tâches secondaires, les plus importants sont les suivants :

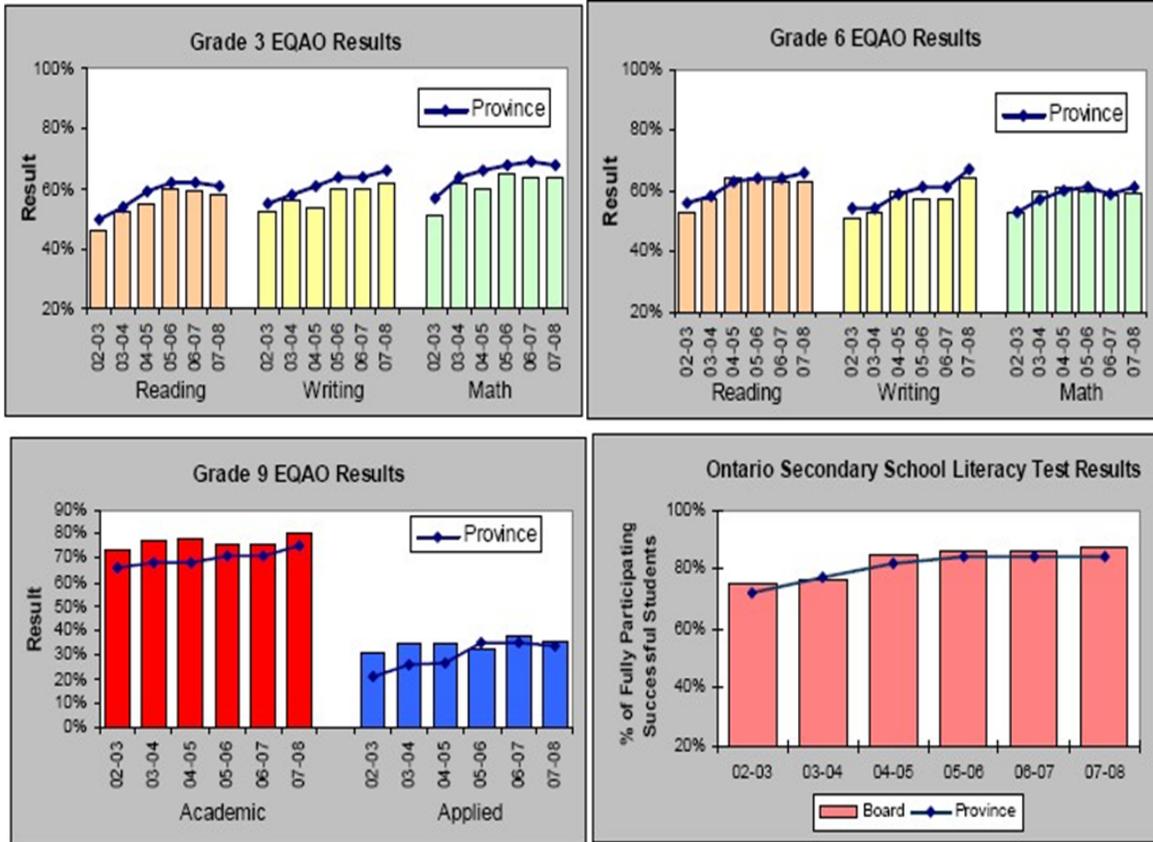
1. Établir un cadre organisationnel de planification qui soutient l'amélioration continue du plan stratégique du WRDSB.
2. Instaurer une culture organisationnelle positive.
3. Poursuivre la recherche de programmes et de milieux qui s'adaptent à l'évolution des élèves et aux besoins collectifs et sociétaux et qui misent sur la réussite de tous.
4. Continuer de soutenir les élèves vulnérables ou potentiellement vulnérables.
5. Effectuer un examen de l'organisation.

Pour appuyer la mise en place du plan stratégique, le conseil scolaire a adopté un plan de réussite du système qui se concentre sur les trois priorités suivantes : apprentissage, entraide et rapprochement. En général, ces éléments s'unissent et constituent la base d'un plan stratégique efficace pour l'organisation, sujet dont il sera question à la section 2 du présent rapport.

1.3 Rendement des élèves

Entre les années 2002-2003 et 2007-2008, les résultats normalisés des tests étaient mitigés. Les résultats des élèves de 3^e année et de 6^e année aux tests de l'OQRE étaient constamment sous la moyenne provinciale. Toutefois, on a noté des améliorations marginales, en particulier dans les résultats en mathématiques des élèves de 3^e année et dans les résultats en lecture et en écriture des élèves de 6^e année.

Au secondaire, les résultats des élèves de 9^e année aux tests de l'OQRE et ceux des élèves de 10^e année au Test provincial de compétences linguistiques (TPCL) se sont continuellement maintenus au-dessus de la moyenne provinciale. Les tableaux suivants illustrent les résultats du conseil scolaire obtenus aux tests de l'OQRE et au TPCL au cours des six dernières années.



1.4 Sommaire financier

Le budget présenté par le conseil scolaire au ministère a, au cours des quelques dernières années, toujours été équilibré. Pour l'année 2008-2009, le conseil scolaire prévoit un surplus budgétaire de 1,6 million de dollars.

Depuis 2006-2007, la réserve de fonds de caisse du conseil scolaire a augmenté : elle est passée de 5,8 pour s'établir à 9,8 millions de dollars en 2008-2009. Cette augmentation tient compte du fait qu'on a dû puiser dans les réserves en 2007-2008 pour la construction de nouvelles écoles.

Le conseil scolaire surveille activement sa capacité à respecter ses engagements en matière d'immobilisations. Il a terminé son modèle d'analyse financière des immobilisations, qui démontre que la dette existante d'immobilisations a été financée en entier. La direction poursuivra son travail en collaboration avec le personnel du ministère dans la mise en place des nouveaux projets d'immobilisations.

Les tableaux ci-dessous présentent un aperçu de la situation financière du conseil scolaire.

Données financières - résumé (Revenus)

Revenus	États financiers juil. 2006-	États financiers 2007-2008	Prévisions révisées 2008-2009
Subventions générales	296 182 441 \$	322 791 605 \$	341 229 671 \$
Impôt local	167 530 972 \$	170 566 736 \$	174 467 181 \$
Revenus du conseil scolaire	7 880 466 \$	6 073 701 \$	2 611 600 \$
Autres subventions de fonctionnement et d'immobilisations	5 841 457 \$	5 359 534 \$	857 200 \$
Total des revenus	477 435 336 \$	504 791 576 \$	519 165 652 \$

Summary Financial Data (Dépenses)

Dépenses	États financiers juil. 2006-	États financiers 2007-2008	Prévisions révisées 2008-2009
Dépenses de fonctionnement	448 812 105 \$	470 142 447 \$	496 387 083 \$
Dépenses d'immobilisations nettes des virements à/de la réserve	30 808 223 \$	30 489 602 \$	21 677 124 \$
Virement à/de la réserve	-2 184 992 \$	4 159 526 \$	-552 100 \$
Total des dépenses	477 435 336 \$	504 791 575 \$	517 512 107 \$
Excédent (déficit)	0 \$	0 \$	1 653 545 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers juil. 2006-	États financiers 2007-2008	Prévisions révisées 2008-2009
Réserve pour les fonds de caisse	5 852 870 \$	11 005 239 \$	9 853 139 \$
Perfectionnement professionnel	145 124 \$	163 045 \$	163 045 \$
Fonds d'urgence de la direction	300 000 \$	300 000 \$	300 000 \$
Annexe A	1 596 818 \$	1 380 926 \$	1 380 926 \$
Réserve d'emprunt pour installations destinées aux élèves	3 461 259 \$	7 154 748 \$	7 154 748 \$
Réserves pour les « Lieux propices à l'apprentissage »	160 149 \$	3 798 567 \$	2 921 246 \$
Total des fonds de réserve	11 516 220 \$	23 802 525 \$	21 773 104 \$
Réserve pour l'éducation de l'enfance en difficulté	2 712 309 \$	1 631 014 \$	1 099 626 \$

Réserves et revenus reportés du conseil scolaire	États financiers juil. 2006-	États financiers 2007-2008	Prévisions révisées 2008-2009
Produits de réserve de disposition – bâtiments scolaires	16 199 003 \$	16 219 408 \$	16 219 408 \$
Total des revenus reportés	18 911 312 \$	17 850 422 \$	17 319 034 \$
Total des réserves et des revenus reportés du conseil	30 427 532 \$	41 652 947 \$	39 092 138 \$

1.5 Principales statistiques du conseil scolaire

Le tableau qui suit présente les principales statistiques du conseil scolaire. Il convient de souligner la tendance assez stable de l'effectif. Ces statistiques illustrent un contexte opérationnel unique pour le conseil scolaire.

Effectif de l'école de jour

Effectif de l'école de jour	Chiffres reels 2002-2003	Prévisions révisées 2008-2009
EQM de l'école de jour – élémentaire	36 876	36 508
EQM de l'école de jour – secondaire	20 116	20 250
Effectif total de l'école de jour	56 992	56 758

Effectif des classes à l'élémentaire

Effectif des classes à l'élémentaire	2003-04	2008-09
Pourc. des classes de moins de 20 élèves	33%	91%
Pourc. des classes de moins de 23 élèves	67%	100%
Effectif moyen des classes – moyen/intermédiaire	26,67	25,6
Pourc. de classes de 3e et 4e année combinées de 23 élèves et moins	16%	100%
Pourc. de classes à années multiples	16%	36%

Personnel

Personnel	2003-2004	2008-2009
Enseignantes et enseignants	3 152	3 535
Aides-enseignantes et aides-enseignants	368	503
Autres personnes-ressources pour les élèves	256	329

Personnel	2003-2004	2008-2009
Personnel administratif de l'école	181	196
Personnel de bureau de l'école	231	241
Personnel affecté au fonctionnement de l'école	494	503
Autre personnel hors classe	186	154
Total du personnel	4 868	5 460
Rapport élèves-enseignant	1:18	1:16
Employés EPT par tranche de 1 000 élèves (EQM) (Note : En fonction de l'effectif des classes et de l'éducation de l'enfance en difficulté)	85,4	101,2
Pourc. des dépenses nettes de fonctionnement consacrées au total des salaires et avantages sociaux	88,1%	88,9%

Éducation de l'enfance en difficulté

Éducation de l'enfance en difficulté	2003-2004	2008-2009
Dépenses supplémentaires pour l'éducation de l'enfance en difficulté	39 740 151 \$	61 428 549 \$
Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté	40 757 140 \$	61 669 551 \$
Dépenses supérieures à la subvention (réserve)	-1 016 989 \$	-241 002 \$

Utilisation des écoles

Utilisation des écoles	2003-2004	2008-2009
Nombre d'écoles	117	118
Effectif total de l'école de jour	56 992	56 758
Capacité totale (places)	52 525	53 880
% de la capacité excédentaire (capacité insuffisante)	108,5%	105,3%
Superficie du conseil scolaire (km²)	1 404	1 404
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires	11	11

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

Le modèle de gestion et le cadre administratif et organisationnel d'un conseil scolaire contribuent de façon considérable à aider les conseillères et conseillers scolaires, la directrice ou le directeur de l'éducation, l'administration principale et les intervenants du secteur communautaire à appuyer les stratégies visant la réussite des élèves ainsi que le fonctionnement efficace du conseil.

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

- comprendre comment le modèle de gestion soutient l'efficacité opérationnelle du conseil scolaire et définit la division des tâches entre les conseillères et conseillers scolaires et l'administration principale;
- évaluer l'élaboration du plan annuel (y compris les buts et priorités) et les mesures à prendre pour communiquer avec les principaux intervenants, ainsi que la présentation des rapports liés à ce plan;
- déterminer comment les politiques et modalités sont élaborées et tenues à jour;
- déterminer si le niveau de dotation du personnel et les structures organisationnelles permettent une définition des rôles et une obligation de rendre compte suffisantes pour remplir les objectifs du conseil scolaire;
- relever les possibilités d'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

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

Établissement d'un modèle de gestion efficace

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Le modèle de gestion du conseil scolaire définit clairement la division des tâches entre les conseillères et conseillers scolaires et la directrice de l'éducation. Le conseil a établi des tâches et responsabilités clairement définies pour le maintien de relations de travail efficaces.	Oui

Élaboration de l'orientation stratégique du conseil et du plan d'amélioration annuel du conseil

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillères et conseillers scolaires élaborent et communiquent un plan stratégique pluriannuel qui constitue un cadre à suivre pour la planification annuelle.	Oui
La directrice de l'éducation et la haute direction élaborent un plan d'amélioration annuel tenant compte des buts et priorités du conseil, en incorporant les services scolaires et non scolaires. Le plan est conforme au plan stratégique pluriannuel du conseil et comporte des objectifs particuliers, mesurables, réalisables, pertinents et opportuns.	Non
La haute direction communique périodiquement ou tous les ans au conseil l'état et les résultats du plan d'amélioration annuel.	Oui

Processus de prise de décision

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
Les conseillères et conseillers scolaires et la direction ont établi les processus voulus pour faciliter les prises de décision quant aux objectifs en matière de rendement des élèves et de performance opérationnelle.	Oui
Les conseillères et conseillers scolaires et la direction disposent des processus qui conviennent pour élaborer et tenir à jour les politiques assurant l'efficacité et l'efficacité des opérations du conseil. Les politiques sont affichées sur le site Web du conseil.	Oui

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales pratiques liées à la gestion et à l'administration du conseil scolaire	Preuve de l'adoption?
La structure organisationnelle a clairement défini les unités organisationnelles qui précisent les rôles et responsabilités, minimisent les coûts administratifs et assurent un fonctionnement efficace et efficient.	Oui
La directrice a établi un plan de relève officiel en prévision des départs à la retraite et des démissions des principaux gestionnaires ou administrateurs.	Non
Un organigramme des services (accompagné d'un répertoire des coordonnées du personnel clé) est publié sur le site Web du conseil.	Oui

Participation des intervenants

Principales pratiques liées à la gestion 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, courriel, notes de service, forums, etc.).	Oui
Les principaux cadres supérieurs de tous les domaines fonctionnels appartiennent et participent aux comités de secteur des associations provinciales et aux groupes de travail du ministère.	Oui

Établissement d'un modèle de gestion efficace

Le conseil scolaire a adopté une structure de gestion qui définit clairement les rôles et les responsabilités des conseillères et conseillers scolaires ainsi que des membres de l'administration principale. Récemment, le conseil scolaire a réorganisé sa structure administrative pour restreindre le nombre de surintendantes et surintendants qui relèvent de la directrice, tout en prenant garde de ne pas mettre en péril le modèle de famille d'écoles. Ainsi, la directrice de l'éducation est maintenant appuyée par une surintendante exécutive des affaires et des finances, un surintendant exécutif des ressources humaines et du développement organisationnel et une surintendante exécutive de l'éducation, de qui relèvent quatre surintendantes et surintendants de l'éducation et un surintendant des services d'apprentissage. La directrice a aussi créé un poste de chef de la direction pour bénéficier de soutien dans l'atteinte des objectifs prioritaires de son bureau, poste qui sera pourvu par une direction d'école qui possède de l'expérience en supervision.

La structure de gestion comprend un conseil formé de onze conseillères et conseillers scolaires chevronnés qui siègent en moyenne depuis neuf ans. Dans son modèle de

gestion, le conseil scolaire a instauré une politique qui énonce sept principes orientant la gestion du WRDSB ainsi qu'un cadre de responsabilisation qui clarifie les rôles et responsabilités de la directrice et des conseillères et conseillers scolaires. Selon ce cadre, les conseillères et conseillers scolaires établissent et maintiennent les politiques, alors que le conseil administratif élabore et met en œuvre des plans et des procédures de fonctionnement qui s'harmonisent à l'objectif principal du conseil scolaire : l'amélioration du rendement des élèves.

Les conseillères et conseillers scolaires reconnaissent que la structure du comité permet à ses membres de cerner et d'examiner attentivement les questions d'intérêt pour le WRDSB. Ainsi, le WRDSB établit, par voie de résolution, les comités permanents, spécialisés ou spéciaux qu'il juge appropriés ou qui sont exigés par la loi ou par des obligations contractuelles.

Le conseil scolaire compte actuellement 12 comités, dont 2 comités permanents, soit le comité sur les écoles rurales et le comité des politiques et des règlements administratifs. Parmi ces neuf autres comités, notons le Comité consultatif pour l'éducation de l'enfance en difficulté, le comité d'instruction des appels en matière de suspension ou de renvoi et le comité d'examen des programmes offerts aux élèves; ces comités sont statutaires. Le comité permanent sur les écoles rurales, le comité consultatif sur l'environnement et le comité permanent des politiques et des règlements jouent quant à eux un rôle consultatif.

Les comités de la direction sont le comité d'approbation des projets de recherche, le comité de sélection des ressources pédagogiques, le Comité de participation des parents et le comité de préparation de l'ordre du jour. Le conseil scolaire a également un comité spécial, soit le comité spécial de la saine alimentation dans les écoles, qui s'intéresse aux politiques des écoles en matière de nutrition.

Le conseil scolaire devrait envisager d'établir une politique officielle d'examen périodique du mandat de tous ses comités. Pour y parvenir, il pourrait former un comité d'examen et d'élaboration des mandats. .

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le conseil scolaire prévoit actualiser ses objectifs stratégiques à l'automne 2009 puisque ceux de 2004 ne conviennent plus. Dans l'intervalle, le conseil a adopté une stratégie provisoire simplifiée pour favoriser la réussite des élèves dans trois domaines prioritaires, soit l'apprentissage, l'entraide et le rapprochement.

D'après les orientations adoptées dans son plan stratégique, le conseil scolaire s'est fixé des objectifs pour l'année qu'il a énoncés dans son plan de réussite du système. Le plan de réussite du système 2008-2009 a permis de définir deux objectifs :

- améliorer le résultat de tous les élèves aux tests de communication écrite de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation de l'Ontario (OQRE);
- améliorer le résultat de groupes particuliers d'élèves (par exemple, les garçons au palier élémentaire) aux tests de communication écrite de l'OQRE.

Le plan de réussite du système est étayé par des données et présente les sphères de responsabilités assignées, les besoins en matière de ressources, les résultats attendus, les indicateurs de réussite et un échéancier pour l'accomplissement du travail.

Toutefois, le plan est centré principalement sur des priorités scolaires et ne tient pas compte de services non scolaires tels que le service des RH, le service des finances et le service de gestion des installations. Comme prochaine étape, le conseil scolaire devrait envisager d'étendre la portée du plan de réussite du système en y intégrant les services opérationnels du conseil scolaire.

Le plan de réussite du système ne correspond pas tout à fait au plan stratégique pluriannuel du WRDSB. Le conseil scolaire pourrait améliorer l'efficacité du plan de réussite, y compris ses fonctions de responsabilité et ses échéances, en l'harmonisant davantage à ses objectifs stratégiques pluriannuels. Cette pratique est bénéfique à tous les échelons de l'organisation puisqu'elle permet à la directrice de l'éducation de rendre compte des progrès relatifs aux objectifs définis dans le plan de réussite du système et sur la façon dont ces résultats favorisent la mise en œuvre du plan stratégique du WRDSB. En outre, comme le plan de réussite du système englobera les opérations, l'élaboration et la présentation des plans annuels des services non scolaires seront simplifiées.

La directrice de l'éducation publie actuellement un rapport annuel qui souligne les initiatives scolaires et non scolaires. Les membres de la direction tiennent les élus au courant des progrès réalisés au chapitre du plan de réussite du système pendant les réunions courantes du conseil scolaire, tandis que les surintendantes et surintendants de l'éducation effectuent le suivi des plans d'amélioration des écoles afin de suivre l'évolution des progrès de chacune des écoles au chapitre du plan annuel.

Processus de prise de décision

Les principales responsabilités des conseillères et conseillers scolaires sont d'élaborer les politiques du conseil scolaire, de communiquer avec les parents, les élèves et les intervenants et de défendre les intérêts de leur collectivité. L'équipe administrative élabore et met en œuvre des plans et des procédures permettant d'assurer le respect des politiques du conseil scolaire et l'atteinte des priorités essentielles. Les responsabilités sont clairement définies dans la section de la politique de gestion portant sur les rôles et responsabilités.

Le modèle de gestion du conseil scolaire est appuyé par une relation transparente et fondée sur la collaboration entre la directrice et les conseillères et conseillers scolaires. Cette bonne relation favorise la communication ouverte et contribue à l'efficacité du processus décisionnel et de définition des ordres du jour.

Les membres du conseil se rencontrent chaque mois, et toutes les réunions du conseil scolaire et du comité plénier sont ouvertes au public. Toutefois, conformément à la *Loi sur l'éducation*, sont tenues à huis clos (fermées au public) les réunions qui portent sur des questions qui ont trait aux employés, aux biens, à la négociation des contrats et aux litiges.

Le conseil scolaire a également mis sur pied un comité de préparation de l'ordre du jour chargé d'examiner les questions en suspens, d'établir l'ordre du jour des réunions du conseil et de fournir des conseils sur des questions touchant aux délais et à l'intégralité des points qui seront abordés ainsi que sur la distinction à faire entre les mesures de suivi et les points d'information et entre les séances publiques et privées.

Le WRDSB a établi un ensemble exhaustif de politiques qu'il a publiées sur son site Web. Le WRDSB revoit ses politiques régulièrement, soit au moins une fois tous les trois ans. Grâce à cette pratique, gérée par le comité permanent des politiques et des règlements, les politiques sont conformes aux exigences réglementaires et législatives qui font l'objet de modifications et aux attentes et aux usages de la collectivité.

Structure organisationnelle et obligation de rendre des comptes

Le conseil scolaire est administré par onze conseillères et conseillers scolaires chevronnés, dont six ont déjà siégé à la présidence. Les conseillères et conseillers scolaires approuvent les politiques et les règlements qui visent les opérations du conseil scolaire et veillent à ce que le WRDSB atteigne ses objectifs pédagogiques et réponde aux besoins de tous les élèves.

La structure, les rôles et les responsabilités de l'équipe administrative du conseil scolaire ont été clairement définis et documentés. Toutes les opérations du conseil sont gérées par le conseil exécutif, formé de la directrice de l'éducation, de trois surintendantes et surintendants exécutifs chargés de l'éducation, des affaires et des finances et des ressources humaines et du développement organisationnel. Le conseil exécutif se concentre sur la prise de décisions stratégiques, veille à ce que tous les aspects du travail du WRDSB soient harmonisés et est le noyau chargé de rendre compte. Les membres du conseil exécutif se réunissent une fois par semaine.

Les quatre surintendantes et surintendants de l'éducation sont responsables d'une « famille d'écoles » et sont chargés du bon déroulement des activités de chacune des écoles qu'ils supervisent. Cette structure a favorisé l'élaboration de stratégies pédagogiques communes visant à améliorer le rendement des élèves. Les rôles et les

responsabilités des surintendantes et surintendants de l'éducation sont bien définis et documentés. Ces derniers se réunissent chaque semaine avec la surintendante exécutive de l'éducation et le surintendant des services d'apprentissage et forment, avec ceux-ci, le comité de l'éducation.

Dans l'ensemble, le conseil scolaire a rédigé des descriptions de postes à jour pour la directrice, les surintendantes et surintendants exécutifs et les surintendantes et surintendants de l'éducation et a publié leurs noms et responsabilités respectives sur son site Web. Les descriptions de postes sont examinées chaque année pendant les séances de planification, qui ont lieu en janvier et en juin.

Le WRDSB n'a pas élaboré de plan de relève officiel en ce qui concerne les postes de leadership (tels que les postes de surintendantes et surintendants). L'élaboration d'un tel plan pour ces postes profiterait au WRDSB. Le conseil scolaire offre un programme de mentorat aux directions d'école et aux directions adjointes.

Participation des intervenants

Le conseil scolaire recherche constamment la participation des intervenants et a élaboré une politique sur la consultation de la collectivité. Le conseil scolaire apprécie la participation de la collectivité et offre à la population, y compris à tous les intervenants, des occasions de participer activement au processus de prise de décisions.

Le WRDSB a affermi son engagement en embauchant une gestionnaire des communications et deux employés à temps plein, qui ont mis en place une stratégie de communication prévoyant des mandats à l'interne et à l'externe. Le personnel veille aux bonnes relations entre le conseil et les médias et participe à des initiatives telles que le comité pour la sécurité dans les écoles. Ces postes ont été créés à la suite d'une vérification en matière de communications effectuée il y a deux ans et demi.

Le WRDSB participe à des activités de sensibilisation et utilise divers moyens pour informer la population des principaux enjeux et l'inviter à lui faire part de ses commentaires. Par exemple, le conseil a mis sur pied la Waterloo Region Assembly of Public School Councils (WRAPSC), dont l'importance a été soulignée par la directrice de l'éducation et par le président. Le but de cette assemblée est de mettre en place, dans les conseils d'écoles, des forums permettant de discuter de points importants qui ont des conséquences pour toutes les écoles. L'assemblée permet aux conseils d'écoles d'échanger des idées et de discuter de leurs préoccupations et des pratiques exemplaires; en outre, elle constitue un moyen efficace pour la directrice de l'éducation, le personnel et les conseillères et conseillers scolaires de partager des renseignements avec les conseils d'écoles et de consulter ces derniers au sujet des enjeux actuels et des plans d'avenir. De surcroît, la direction publie un rapport annuel qui souligne les réussites des dernières années du WRDSB. Les bulletins d'information, les

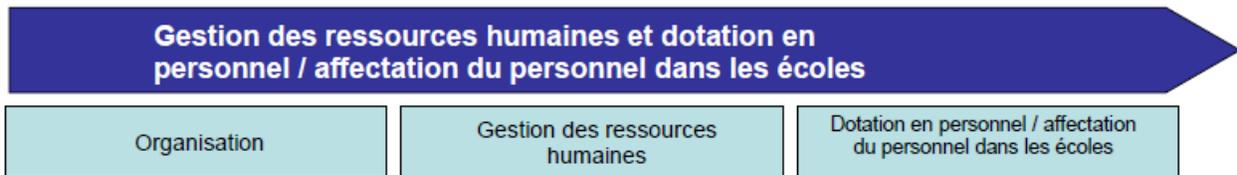
communiqués de presse et les annonces sur le site Web que le WRDSB publie chaque mois, de même que les consultations publiques qu'il organise, viennent compléter ce rapport. Le WRDSB compte aussi un comité de participation des parents.

La haute direction et les conseillères et conseillers scolaires recherchent activement la participation des intervenants. Par exemple, la directrice de l'éducation participe au Council of Ontario Directors of Education et fait partie d'un certain nombre de conseils qui soutiennent les élèves dans trois domaines prioritaires, soit l'apprentissage, l'entraide et le rapprochement. Les surintendantes et surintendants de l'éducation font tous partie de différentes organisations professionnelles, en particulier des associations et des comités provinciaux tels que l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO).

Recommandations :

- Le conseil scolaire devrait étendre la portée du plan de réussite du système en y traitant tous les aspects du fonctionnement du conseil scolaire, y compris les ressources humaines, les finances et la gestion des installations. En outre, il devrait mettre à jour le format de ce plan de façon à ce qu'il concorde avec le plan stratégique pluriannuel du conseil.
- Le conseil scolaire devrait envisager d'établir une politique officielle d'examen périodique du mandat de tous ses comités afin que ceux-ci répondent aux besoins du conseil. Pour y parvenir, il pourrait former un comité d'examen et d'élaboration des mandats.
- Le conseil scolaire devrait établir un plan de relève formel afin de gérer les départs à la retraite et les cas de démissions des gestionnaires et des administratrices et administrateurs principaux, en particulier pour ce qui a trait aux fonctions non scolaires du conseil scolaire

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



Une gestion efficace des ressources humaines permet de faire en sorte qu'un nombre suffisant de personnes qualifiées dans l'organisation puisse accomplir les tâches prescrites. Des politiques et modalités sont en place pour assurer le perfectionnement du personnel, par des évaluations du rendement, des services de perfectionnement et de soutien professionnel. Les affectations de personnel dans les écoles et les classes respectent les exigences du ministère sur l'effectif des classes ainsi que les conventions collectives et modèles d'affectation du conseil. Les modèles d'affectation adoptés par le conseil aident à optimiser l'efficacité des pratiques d'enseignement et d'apprentissage.

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

3.1 Organisation des ressources humaines

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

- déterminer si des politiques et modalités en matière de ressources humaines sont établies et tenues à jour pour appuyer les fonctions et priorités en matière de ressources humaines, et si elles correspondent aux orientations du conseil scolaire;
- déterminer si un plan annuel du service définissant des buts et priorités conformes aux orientations stratégiques du conseil scolaire a été établi;
- déterminer si les rôles et responsabilités du personnel appuient les principales fonctions, activités et pratiques du service des RH;

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

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Principales pratiques liées à l'organisation des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Les buts et priorités du service des RH sont énoncés dans le plan annuel du service. Ils correspondent au plan d'amélioration annuel du conseil et sont accessibles aux principaux intervenants. Le plan comprend des objectifs mesurables, des échéances précises et des responsabilités définies.	Non

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales pratiques liées à l'organisation des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Le service des RH comporte des unités clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités respectifs. Il existe un organigramme à jour.	Oui
Les cadres supérieurs du service des RH possèdent des titres professionnels voulus (p. ex., professionnel 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 a des méthodes en place pour assurer le respect de la politique en matière de ressources humaines.	Oui
La direction du service des RH offre régulièrement, selon un calendrier établi, des séances de sensibilisation, de formation et d'éducation concernant les politiques.	Oui

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Actuellement, le service des RH n'élabore pas de plan annuel de service. Ses priorités sont plutôt établies selon les recommandations formulées dans des rapports internes, les vérifications des dépenses et les recommandations issues des rapports de consultants externes, comme l'examen du processus opérationnel.

La direction devrait envisager d'élaborer un plan annuel du service dans lequel figureraient des renseignements relatifs aux responsables désignés et aux échéanciers visés, renseignements qui correspondraient au plan stratégique global. Le plan mettrait les priorités du service en lien avec les indicateurs de performance et les responsabilités, faciliterait une définition claire des rôles, permettrait la collaboration entre les membres de l'équipe et donnerait une vue d'ensemble de la feuille de route du service.

Structure organisationnelle et obligation de rendre des comptes

Le service des RH du WRDSB remplit les fonctions habituelles des RH telles que l'embauche de personnel, la gestion de l'assiduité et la paie. Il présente un rapport au surintendant exécutif des ressources humaines et du développement organisationnel par l'intermédiaire du surintendant des ressources humaines.

Les descriptions de poste du service des RH sont exactes et à jour, les unités du service sont clairement définies, de même que leurs rôles et responsabilités respectifs.

Récemment, le service des RH a relocalisé son personnel, qui était disséminé dans différents bureaux, de façon à ce qu'il soit à proximité des services d'apprentissage et opérationnels. Cette centralisation a favorisé la collaboration entre les employés du service des RH et a amélioré les services offerts par les RH dans tout le système.

Les services des RH et de la paie, dont les tâches et responsabilités sont restées distinctes dans ce nouvel environnement, ont toutefois pu mettre en commun certaines fonctions et données, ce qui appuie le concept mis de l'avant par le service, « de l'embauche à la retraite », qui permet de dresser un portrait global des employés des RH dans le cycle de l'emploi. La réinstallation a également conduit à un examen des rôles et des responsabilités des administratrices et administrateurs des ressources humaines, lequel a entraîné un remaniement du personnel des RH adapté à la nouvelle structure de l'administration principale. Le service a ainsi embauché des agentes et agents des ressources humaines, qui soutiennent son objectif de réponse accrue aux besoins de la clientèle des écoles. La nouvelle structure organisationnelle du service des RH a également mené ce dernier à élaborer un plan de relève officiel pour les postes de direction.

Les membres du service des RH possèdent des titres professionnels appropriés qui correspondent à leur expérience. Ils assistent régulièrement à des conférences sur la gestion et participent à des comités provinciaux.

Surveillance et communication des politiques

Le service des RH est responsable de surveiller et de communiquer les politiques, notamment celles qui ont trait à l'embauche, à la sécurité dans les écoles, à la santé et

à la sécurité et au harcèlement. Les notes de service que les RH envoient à l'ensemble du personnel tiennent celui-ci informé des dates pertinentes et des exigences, de même que des modifications apportées aux politiques ou aux procédures.

Les surintendantes et surintendants de l'éducation reçoivent une formation sur les politiques des ressources humaines et doivent veiller à ce que leur famille d'écoles s'y conforme. Le personnel du service des RH procède donc à des vérifications ponctuelles pour s'en assurer et établit des procédures en ce sens. Le service des RH travaille en étroite collaboration avec les syndicats et dirige des rencontres mixtes pour discuter des enjeux.

Les employés du conseil scolaire peuvent consulter toutes les politiques des RH sur le site Web du conseil.

Recommandation :

- Les membres du service des RH devraient envisager d'élaborer un plan annuel de service adapté au plan de réussite du système qui permettrait par la suite d'étayer le plan stratégique. Le service serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.

3.2 Gestion des ressources humaines

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

- si la planification et les processus en place permettent de recruter suffisamment de personnel qualifié pour soutenir les objectifs de rendement des élèves;
- si les processus en place permettent de favoriser l'épanouissement personnel et professionnel de tout le personnel;
- si les systèmes et méthodes en place permettent de gérer les programmes de rémunération des employés, les relations de travail, le rendement et l'assiduité des employés ainsi que d'autres services favorisant la satisfaction des employés;
- s'il est possible de relever des possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

Recrutement du personnel

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Les politiques et modalités de recrutement sont revues chaque année et alignées sur la planification du personnel appuyant le rendement des élèves.	Non
Les politiques et modalités visant les nouveaux employés sont harmonisées pour chacun des groupes d'employés.	Oui

Relations de travail

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction du SRH et les conseillères et conseillers scolaires ont établi des comités patronaux-syndicaux.	Oui
La direction du SRH a établi des politiques et modalités pour réduire au minimum le nombre des griefs.	Oui

Processus d'évaluation du rendement des employés

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction du SRH a des politiques et modalités relatives à un système d'évaluation du rendement des employés pour tout le personnel.	Oui
La direction du SRH tient à jour et communique des politiques et modalités disciplinaires officielles pour tout le personnel.	Oui

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Il existe des méthodes et programmes de gestion de l'assiduité comprenant des politiques et modalités pour appuyer le personnel et réduire au minimum le coût de l'absentéisme.	Non
La direction présente périodiquement à la haute direction et au conseil scolaire des rapports sur l'efficacité des méthodes et programmes de gestion de l'assiduité.	Non

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
Le traitement de la paie est séparé des données sur le personnel et les modifications des données sont bien contrôlées.	Oui
Le SRH a des dossiers actualisés et assure officiellement le suivi des qualifications et de l'expérience du personnel enseignant.	Oui
La direction du SRH a mis en œuvre un programme d'équité salariale approuvé qui est tenu à jour, revu régulièrement et modifié au besoin.	Oui

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction du SRH effectue régulièrement des vérifications indépendantes pour s'assurer que la compagnie d'assurance se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux.	Oui
Les données sur le personnel sont en synchronisation automatique entre le conseil et les sociétés externes comme le RRE et le RREMO et le(s) fournisseur(s) de régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire.	Oui
Les politiques et modalités ont été mises en place afin que les régimes d'avantages sociaux du conseil soient bien gérés.	Oui

Surveiller la satisfaction du personnel

Principales pratiques liées à la gestion des ressources humaines	Preuve de l'adoption?
La direction a établi des politiques et modalités relatives au perfectionnement du personnel et surveille la participation des employés, le budget et les résultats.	Oui
Des enquêtes confidentielles sur la satisfaction des employées et des employés sont menées régulièrement.	Oui
Des entrevues de fin d'emploi confidentielles ont lieu pour toute personne qui démissionne.	Non

Recrutement du personnel

Le conseil scolaire n'a établi aucune politique ou procédure officielle en ce qui concerne le processus d'embauche. Cette situation s'explique par une décision du WRDSB prise il y a deux ans en raison du volume important de curriculum vitae reçus, y compris pour des postes difficiles à pourvoir, notamment ceux de l'enseignement du français et des sciences. Le conseil scolaire utilise « *applique à l'éducation* », un site Web national

d'emploi en enseignement, et publie des annonces dans les journaux locaux pour d'autres types de postes (par exemple, le personnel de conciergerie).

Les politiques et les modalités relatives aux nouvelles employées et aux nouveaux employés sont normalisées sous la forme d'une trousse sur laquelle se basent tous les services du conseil scolaire, et l'aval du service des RH est nécessaire à toute embauche. La direction organise des séances d'orientation à l'intention des nouveaux membres du personnel scolaire et du personnel non scolaire.

Bien que l'embauche ne constitue pas un défi à l'heure actuelle, le WRDSB devrait élaborer une politique d'embauche et des modalités connexes étant donné que les conditions du marché du travail sont susceptibles de changer considérablement.

Relations de travail

Le conseil scolaire a négocié une convention collective avec chacun de ses sept groupes d'employés, soit le personnel enseignant ordinaire et suppléant des écoles secondaires; le personnel enseignant ordinaire et suppléant des écoles élémentaires; le personnel d'entretien et de conciergerie; le personnel de bureau, administratif et technique; ainsi que les aides-enseignantes et les aides-enseignants. Les employées et employés du service des RH sont chargés de veiller à ce que ces ententes soient à jour et que les processus, les modalités et les domaines connexes aux ressources humaines soient conformes aux changements apportés dans ces conventions. Les administratrices et administrateurs du WRDSB ont indiqué qu'ils maintenaient des relations fondées sur la collaboration avec tous les agents de négociation.

Le service des RH s'est dit intéressé à maintenir de solides relations avec les syndicats et rencontre chacun d'entre eux tous les mois par l'intermédiaire du conseil consultatif du personnel. La directrice de l'éducation et les surintendantes et surintendants participent également à ces réunions. En outre, la directrice participe à des réunions mensuelles avec les représentantes et représentants de chaque syndicat pour discuter de questions de main-d'œuvre. Le conseil scolaire a indiqué que cette participation a entraîné la résolution plus efficace des problèmes et la diminution du nombre de griefs.

Processus d'évaluation du rendement des employés

Le conseil scolaire a établi des modalités sur les méthodes d'évaluation du personnel. En conformité avec le document du ministère de l'Éducation intitulé « Appuyer l'excellence dans l'enseignement », le conseil scolaire évalue son personnel enseignant chevronné tous les cinq ans. Les enseignantes et enseignants nouvellement en poste sont évalués durant la première et la deuxième année selon le Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant.

Le rendement du personnel non enseignant, dont le personnel de soutien et le personnel administratif, est évalué tous les trois ans. Les nouveaux membres du personnel de soutien des secteurs administratif et de bureau sont soumis à une période de probation d'un an.

Les directions d'écoles sont chargées d'évaluer le rendement du personnel enseignant, mais elles peuvent déléguer cette responsabilité aux directions adjointes lorsqu'elles sont absentes. Les surintendantes et surintendants s'occupent de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes, et les agentes et agents de supervision, de celle du personnel administratif et du personnel de soutien. Le service des RH offre de la formation aux membres des directions d'école et des directions adjointes sur la façon de mener des évaluations sur le rendement. Le conseil scolaire a pris des mesures afin de rendre le processus d'évaluation plus efficace, notamment en élaborant un formulaire d'évaluation en ligne pour la plupart des groupes d'employés. Ce projet sera achevé lorsque chaque groupe aura son propre formulaire.

Le service des RH a élaboré un processus disciplinaire, de concert avec les syndicats. Ce processus, qui est basé sur le principe de discipline progressive, comprend six étapes :

1. définir les facteurs à prendre en compte;
2. mener une enquête;
3. déterminer si des mesures disciplinaires s'imposent;
4. déterminer l'échelon de départ dans l'échelle des mesures disciplinaires progressives;
5. effectuer le suivi;
6. verser au dossier.

Méthodes et programmes de gestion de l'assiduité

Un système efficace de gestion de l'assiduité combine des politiques et des procédures, des systèmes de renseignements permettant d'enregistrer et d'analyser les tendances en matière d'absentéisme ainsi que des ressources dédiées à l'élaboration d'une stratégie cohérente. Ces éléments, combinés aux programmes de bien-être des employés et aux initiatives en matière de retour au travail, sont à la base d'un programme complet de gestion de l'assiduité au sein d'une organisation.

Le 1^{er} septembre 2008, le conseil scolaire a retenu les services de SBCI pour définir et mettre en œuvre des politiques de gestion de l'assiduité, des politiques de gestion des limitations fonctionnelles et des procédures de fonctionnement. L'administration travaille

actuellement sur un processus de gestion de l'assiduité qui présentera clairement les étapes que tout le personnel devra suivre pour signaler une absence, ainsi que les mesures devant être prises par la direction pour réduire l'absentéisme et favoriser l'assiduité des membres du personnel. Cette action permettra d'améliorer le processus actuel, qui se base sur les rapports d'absence de chaque groupe d'employés produits toutes les deux semaines. Lorsque le rapport indique qu'un employé s'est absenté pendant plus de six jours, l'agente ou l'agent de gestion du milieu de travail des RH avise la superviseure immédiate ou le superviseur immédiat de l'employée ou de l'employé et amorce le processus de gestion des limitations fonctionnelles du service.

Un programme complet de gestion de l'assiduité permettra à la direction d'adopter une approche uniforme et structurée visant à améliorer l'assiduité en instaurant un renforcement positif et en adoptant des pratiques normalisées pour tous les groupes du personnel. Il permettra également au service des RH de communiquer régulièrement avec le WRDSB et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité du processus de gestion de l'assiduité.

Gestion des ressources humaines et données sur la paie

Le service des RH a récemment mis à jour son système intégré sur la paie et les RH afin d'améliorer son fonctionnement et son efficacité. Chaque personne embauchée par le conseil scolaire est inscrite dans le système et valide les renseignements à son sujet avant et après la séance d'information.

Le service de la paie relève du service des RH pour ce qui est de la saisie des données relatives au personnel. Le conseil scolaire a établi un processus efficace pour veiller à ce que les compétences et l'expérience des enseignantes et enseignants fassent l'objet d'un suivi et d'une mise à jour officiels. Pour ce faire, il se sert d'un nouvel outil en ligne qui permet de saisir les renseignements obtenus au cours de l'évaluation formelle, soit ceux de la première rencontre, les observations et un compte-rendu des objectifs de l'enseignante ou de l'enseignant pour l'année à venir, les trois prochaines années et les cinq prochaines années. Si l'employée ou l'employé obtient deux notes « insatisfaisant », les étapes que doit suivre l'administration sont toutes tracées.

Les postes scolaires sont reclassés en fonction des observations de la Fédération des enseignantes-enseignants des écoles secondaires de l'Ontario et du Conseil Ontarien d'Évaluation des Qualifications. Le service des RH révise les dossiers du personnel en fonction de ces observations et vérifie que le personnel enseignant est dans la bonne fourchette salariale. Les renseignements sur les compétences des enseignantes et enseignants contenus dans les dossiers du personnel correspondent à ceux de la base de données de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario grâce à un projet élaboré conjointement par la TI et les RH. Les données de l'Ordre sont versées

dans le système des RH deux ou trois fois par année et sont transférées sur le profil des enseignantes et enseignants avant la dotation.

Le livre de paie et les paies elles-mêmes doivent être vérifiées et autorisées par la directrice de la compatibilité. Cette façon de procéder permet d'assurer la bonne répartition des tâches entre le service des RH et le service de la paie. De plus, des modules distincts pour les tâches relatives aux ressources humaines et à la paie permettent d'assurer la bonne répartition des tâches dans le système. Les mises à jour des dossiers du personnel concernant la paie, les avantages et autres rajustements de la rémunération ne sont effectuées que par le personnel autorisé. Le versement de la paie dans le compte de banque des membres du personnel s'effectue par TEF.

La dernière mise à jour du plan d'équité salariale remonte à 1996. Le conseil scolaire n'a aucun grief ou dossier en attente ayant trait à l'équité salariale.

Gestion des régimes d'avantages sociaux du conseil scolaire

Les services qui ont trait au bien-être et aux avantages sociaux des employés du conseil scolaire sont offerts directement par la compagnie d'assurance. Récemment, les groupes d'employés ont reçu une marge de manœuvre quant aux types de services et aux avantages dont ils veulent bénéficier dans leurs régimes d'avantages sociaux.

Les données sur les avantages sociaux des employés du conseil scolaire sont maintenues dans le système d'information sur les ressources humaines et sont synchronisées en direct avec les données du fournisseur. Un rapport automatisé fait état de toutes les divergences entre les deux systèmes, et le fournisseur effectue des vérifications pour s'assurer que le conseil scolaire se conforme aux conditions des régimes d'avantages sociaux. Le service des RH a indiqué que le conseil scolaire et le fournisseur entretiennent de bonnes relations.

Le WRDSB compare les coûts de son régime à ceux des autres conseils scolaires en ce qui a trait à l'assurance maladie, à l'assurance vie et à l'assurance dentaire par l'intermédiaire de l'OASBO. Il a noté que les coûts de ses régimes étaient moins élevés que la moyenne provinciale. Bien que la direction ne communique pas ces coûts au WRDSB à l'heure actuelle, le service des RH a indiqué qu'il serait temps de le faire maintenant que les régimes d'avantages sociaux ont récemment fait l'objet de mises à jour.

Enfin, le système des RH verse automatiquement les cotisations des membres du personnel et de l'employeur au Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario et au Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario, afin que les membres du personnel admissibles soient inscrits rapidement.

Surveiller la satisfaction du personnel

En février 2007, le service des RH a mené une enquête sur la satisfaction des dirigeants du système au sujet du service à la clientèle, de la formation et du perfectionnement ainsi que de l'efficacité de la communication des RH. Les RH ont analysé les résultats et ont présenté aux dirigeants du système un plan visant à apporter des améliorations dans les domaines où elles s'avéraient nécessaires. Le service des RH prévoit étendre son enquête à tous les groupes d'employés afin d'obtenir une évaluation plus précise des besoins de ses clients et de son rendement. Comme prochaine étape, la direction devrait officialiser la tenue d'enquêtes périodiques auprès des membres du personnel pour connaître leurs opinions ou recueillir leurs commentaires sur les priorités et les façons de faire du WRDSB.

La direction ne mène pas d'entrevues de fin d'emploi officielles. Des pratiques comme les enquêtes menées auprès du personnel et les entrevues de fin d'emploi permettent à la direction de recueillir des données de grande valeur pour la gestion de l'assiduité, le perfectionnement professionnel et l'élaboration de politiques touchant aux relations futures entre les employés.

Recommandations :

- La direction devrait élaborer des politiques et des modalités de recrutement et veiller à ce qu'elles soient révisées chaque année afin que la planification du personnel favorise le rendement des élèves.
- La direction devrait communiquer régulièrement avec le WRDSB et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité de son programme de gestion de l'assiduité.
- La direction devrait envisager d'étendre la portée des enquêtes sur la satisfaction du personnel à tous les groupes d'employés. Elle pourrait ainsi améliorer la communication avec le personnel et utiliser les renseignements ainsi obtenus dans les plans de perfectionnement professionnel et les politiques des RH.
- La direction devrait envisager d'élaborer un plan officiel d'entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues permettraient d'améliorer les politiques des RH ainsi que les processus et programmes établis.

3.3 Dotation en personnel / affectation du personnel

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

- déterminer si des processus précis et efficaces sont en place pour effectuer les prévisions et la planification relatives à l'effectif nécessaire pour appuyer les stratégies visant le rendement des élèves;
- vérifier qu'il existe des processus d'affectation optimale du personnel soutenus par un système efficace de gestion de l'assiduité;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	Preuve de l'adoption?
Des politiques et modalités régissent le processus d'affectation annuelle du personnel.	Oui

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	Preuve de l'adoption?
Des systèmes sont mis en place et sont accessibles au personnel des RH et des finances pour établir et faire le suivi du niveau de personnel approuvé.	Oui
Systèmes et processus pour surveiller la conformité aux principaux paramètres politiques du ministère ou du conseil scolaire, notamment : effectif des classes, temps de préparation, exigences des conventions collectives et autres orientations du conseil.	Oui
La direction présente périodiquement des rapports sur l'affectation réelle du personnel, comparativement au plan d'allocation et au budget originaux approuvés (ETP par fonction, département et programme, données réelles par rapport au budget).	Oui
Des méthodes sont en place pour permettre d'ajuster l'affectation des membres du personnel de l'école, si les estimations concernant l'effectif ou le financement changent ultérieurement à l'approbation du budget.	Oui

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	Preuve de l'adoption?
Les plans pour offrir des services de soutien aux élèves et les doter en personnel s'appuient sur l'analyse des besoins des élèves.	Oui

Comparaison des coûts à ceux d'autres conseils scolaires par rapport au modèle de financement

Principales pratiques liées à la dotation en personnel et à l'affectation du personnel	Preuve de l'adoption?
Les coûts de la dotation en personnel sont comparés avec ceux de conseils scolaires semblables par rapport au modèle de financement afin d'assurer l'utilisation efficiente des ressources.	Oui

Planification et processus pour l'affectation annuelle du personnel

Le conseil scolaire a détaillé les procédures qui régissent la détermination des besoins en matière d'effectif et d'affectation du personnel dans les conventions collectives. Il a rédigé un manuel sur l'embauche dans les écoles élémentaires pour les administratrices et administrateurs, décrit le processus de dotation en personnel de même que la façon dont il se fait en fonction des prévisions relatives aux effectifs, des besoins des élèves, des exigences relatives au nombre d'élèves par classe et des exigences énoncées dans les conventions collectives en matière de temps de préparation.

L'affectation annuelle du personnel enseignant dans les écoles élémentaires est fondée sur différents facteurs tels que les exigences en matière d'effectif dans les classes au primaire, les moyennes à l'échelle du WRDSB, les exigences énoncées dans les conventions collectives en matière de temps de planification, les fonds pour le personnel enseignant de l'éducation de l'enfance en difficulté et le programme d'immersion en français approuvé par le WRDSB.

Le nombre d'enseignantes et enseignants affectés dans chaque école élémentaire dépend de l'effectif des élèves. Le WRDSB utilise un logiciel d'embauche appelé « Staffing Plus » pour connaître l'effectif de chaque école et ainsi déterminer le nombre d'employé à temps plein nécessaire. Le service des RH travaille de concert avec le service des finances et le service de la planification pour déterminer le nombre d'employés à temps plein qui seront affectés à un poste.

Le processus de dotation en personnel des écoles secondaires débute par une première rencontre où l'on discute des prévisions en matière d'effectif présentées par le service de planification du WRDSB, rencontre à laquelle participent le surintendant exécutif des ressources humaines, le directeur des ressources humaines, une

représentante ou un représentant du service de planification, des représentantes ou représentants du service des finances et le comité du personnel des écoles secondaires (formé de cinq directrices et directeurs d'école). Cette rencontre fournit au WRDSB des estimés sur l'effectif et les besoins potentiels en personnel. Le comité du personnel des écoles secondaires rencontre par la suite toutes les directions d'écoles secondaires pour connaître leurs prévisions en matière d'effectif et leurs plans concernant la dotation en personnel et, enfin, rencontre la direction du WRDSB pour revoir les effectif réels et l'affectation du personnel. Le processus d'affectation du personnel des écoles secondaires est appuyé par des directives et une formation annuelle offerte au personnel.

L'affectation du personnel non enseignant, qui comprend les aides de bureau, les bibliothécaresses et bibliothécaires des écoles élémentaires de même que les techniciennes et techniciens des écoles secondaires, repose sur des données. Par exemple, avant le commencement du processus de dotation en personnel pour les postes de secrétaires et de commis de bibliothèques dans les écoles élémentaires, on obtient les données suivantes :

1. prévisions de l'effectif (remises par les directions d'école);
2. dépassement anticipée de l'effectif par rapport aux prévisions des directions d'écoles élémentaires (service de la planification);
3. données communes sur les écoles élémentaires – affectation du personnel et effectif des écoles selon l'emplacement (services de l'éducation de l'enfance en difficulté).

Le conseil scolaire utilise les formules d'affectation de ce type de personnel énoncées dans les conventions collectives et se conforme à toutes les directives pertinentes énoncées par le ministère. La dotation en personnel de conciergerie dépend de la superficie des installations, qui comprennent des bâtiments à plusieurs étages et des classes mobiles. Les autres mesures discrétionnaires en matière d'affectation du personnel touchent, entre autres, les psychologues et les travailleurs sociaux. L'affectation de ce type de personnel est en grande partie déterminée par les besoins des élèves et l'approbation du budget.

Surveillance et présentation des rapports sur l'affectation du personnel

La direction a noté que les modèles et les formules d'affectation du personnel se sont avérés très efficaces pour atteindre les objectifs et satisfaire aux exigences du ministère relativement à l'effectif dans les classes. Le conseil scolaire compare le calcul de l'effectif des employés à temps plein à l'effectif réel des écoles élémentaires au moyen de diagrammes de dispersion, alors qu'il privilégie les feuilles de calcul au secondaire. La dotation en personnel est faite centralement, et le service des finances et le service

des RH s'assurent qu'elle respecte les limites du budget. Il est possible d'ajuster la composition du personnel au deuxième trimestre, et toute modification est reflétée dans les prévisions budgétaires révisées.

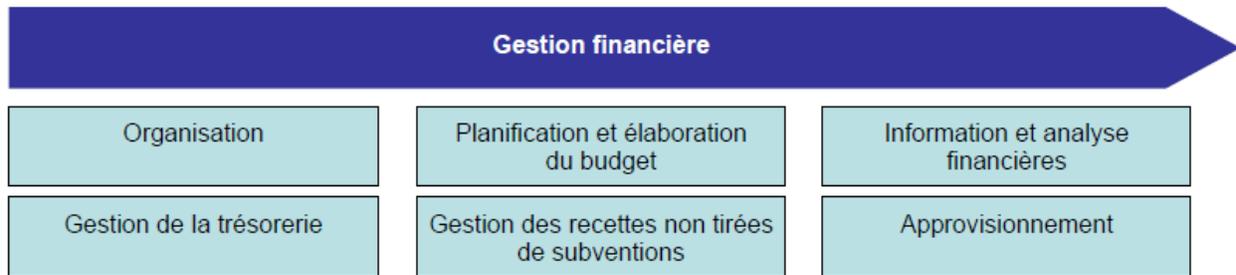
Comparaison des coûts à ceux d'autres conseils scolaires par rapport au modèle de financement

Le WRDSB compare ses coûts de dotation en personnel avec ceux d'autres conseils scolaires de taille semblable pendant le processus de négociation de la convention collective, qu'il s'agisse du personnel scolaire ou du personnel non scolaire, comme le personnel adjoint de direction, les secrétaires et le personnel de conciergerie. En raison des négociations qui ont lieu à l'échelle de la province, ces coûts sont assez comparables.

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait mettre en œuvre un processus formel de dotation en personnel dans les écoles secondaires en rédigeant un manuel à ce sujet pour les administratrices et administrateurs à partir des directives en matière de dotation dans les écoles élémentaires.

4. Gestion financière – Conclusions et recommandations



La gestion financière du conseil scolaire assure une utilisation efficiente et efficace des ressources fiscales. La gestion financière permet de faire en sorte que le budget annuel soit établi dans les limites des fonds affectés par le ministère et soit conforme aux objectifs en matière de rendement des élèves. Elle permet aussi de faire en sorte que les politiques et modalités financières appropriées soient en place pour gérer ces ressources.

Les processus financiers et opérationnels connexes contribuent à un niveau approprié de transparence dans l'affectation du budget aux divers services et l'utilisation qu'ils en font. Ils permettent également de faire en sorte que la présentation des résultats aux conseillères et conseillers scolaires et autres intervenants s'intéressant au conseil scolaire illustre les buts et priorités approuvés relativement au rendement des élèves.

Voici un résumé de notre évaluation de l'adoption par le conseil scolaire des principales pratiques en ce qui a trait aux processus mentionnés ci-dessus. Les conclusions présentées sont le résultat de notre examen des données fournies par le conseil 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 modalités ont été établies pour appuyer les principales fonctions et activités financières ainsi que les priorités opérationnelles nécessaires et vérifier si elles correspondent aux objectifs prévus en ce qui concerne le rendement des élèves;
- déterminer si le service des finances appuie tous les buts et priorités et les obligations de rendre compte établis par le conseil scolaire;

- évaluer l'efficacité et l'efficacite de la structure du service et determiner si les rôles et responsabilites appuient les principales fonctions et activites et pratiques;
- relever les possibilites d'appuyer l'amelioration continue de l'efficacite et de l'efficience de tous les processus.

Le tableau suivant resume les principales pratiques en matiere d'organisation des finances et fait etat des cas ou les donnees indiquent que la pratique a ete adoptee integralement. Dans les cas ou l'on ne disposait d'aucune donnee ou que la pratique n'etait pas adoptee integralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place a amelioration.

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Principales pratiques liées à l'organisation des finances	Preuve de l'adoption?
Les buts et priorites du service des finances enoncees dans le plan annuel du service correspondent au plan d'amelioration annuel du conseil accessible aux principaux intervenants. Le plan comprend des objectifs mesurables, des echeances precises et des obligations de rendre compte definies.	Non

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales pratiques liées à l'organisation des finances	Preuve de l'adoption?
Le service des finances comporte des unites clairement definies dont il precise les rôles et responsabilites respectifs. Il existe un organigramme à jour.	Oui
Le personnel du service des finances possede les titres professionnels et l'experience voulus.	Oui

Surveillance et communication des politiques

Principales pratiques liées à l'organisation des finances	Preuve de l'adoption?
La direction a des methodes en place pour assurer le respect de la politique en matiere de finances.	Oui
La direction offre regulierement, selon un calendrier etabli, des seances de sensibilisation aux politiques et modalites financieres, des seances de formation et de perfectionnement professionnel.	Oui

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Au WRDSB, le service des finances et des affaires regroupe le service des finances, le service de gestion des installations et le service de la TI. Le service des finances s'est défini des objectifs pluriannuels qui reprennent deux des trois domaines prioritaires du conseil scolaire, soit l'apprentissage et le rapprochement.

- **Apprentissage** – « *Mettre en œuvre des plans d'action qui comprennent des stratégies visant à améliorer la prestation de services.* » Pour atteindre cet objectif, le service a incorporé dans son plan des séances de formation dans le domaine financier à l'intention du personnel du service de gestion des installations et des directions adjointes et a mis à jour les formulaires dans le but de simplifier les processus.
- **Rapprochement** – « *Élaborer une stratégie de communication reposant sur les commentaires du personnel, qui aidera les services à intégrer les objectifs établis.* » Pour appuyer cet objectif, le service prévoit améliorer la communication avec les conseils sur les activités des élèves en mettant en place un babillard de discussion et d'entraide au moyen de WaterWorks. WaterWorks est un système de messagerie et de conférence électroniques qui permet des communications rapides et efficaces entre les employés de tous les échelons du personnel. Le système WaterWorks est le moyen de communication qui sera utilisé dans tout le WRDSB; il permettra d'améliorer l'expérience dans les écoles en fournissant des ressources relatives au curriculum et facilitera la communication entre les enseignantes et enseignants, les membres du personnel de soutien, les administratrices et administrateurs, les conseillères et conseillers scolaires et les présidentes et présidents des conseils d'école. Le service prévoit également étendre la portée du site au moyen duquel il effectue actuellement ses achats afin qu'y soient aussi disponibles des renseignements sur le service des finances.

En plus de tenir compte de ces objectifs généraux, le service se concentre sur la mise en œuvre d'un certain nombre de recommandations financières découlant d'un examen des processus opérationnels. Cet examen visait les processus opérationnels et les systèmes de soutien des principaux domaines de chaque conseil scolaire, à commencer par le service des finances. Le service a également commencé la mise en œuvre des recommandations faites à la suite du récent examen des dépenses de tout le système, qui visait à cerner d'autres domaines où il était possible de gagner en efficacité.

Bien que la combinaison des objectifs généraux et des recommandations énoncées dans les rapports justifie que le service procède à des améliorations, il n'existe aucun plan qui établit des objectifs précis en lien avec les stratégies, les mesures, les

responsabilités, les ressources nécessaires, les échéanciers et les indicateurs de réussite.

Comme prochaine étape, le service des finances devrait élaborer un plan annuel qui incorpore les principales recommandations des récents examens et qui correspond aux objectifs du nouveau plan de réussite du système. Pour ce faire, le service pourrait intégrer des échéanciers à sa liste de projets et établir des liens directs avec le plan de réussite du système. Il serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service des finances rend des comptes à la surintendante exécutive des affaires et du service des finances par l'intermédiaire de la contrôleuse du service des finances. La contrôleuse supervise les fonctions budgétaires et comptables, les achats et la distribution de même que l'embauche. Chacune de ces fonctions rend des comptes à la contrôleuse par le truchement d'un gestionnaire. Les descriptions de poste de chaque catégorie d'emploi sont détaillées et à jour. Un organigramme du service des finances présente les grandes lignes des rôles et des responsabilités de chacun.

Les membres du personnel du service des finances possèdent les titres financiers appropriés et l'expérience pertinente pour remplir leurs tâches. La surintendante exécutive des affaires et du service des finances est une comptable agréée, la contrôleuse du service des finances est une comptable en management accréditée et détient une maîtrise en administration des affaires, et la gestionnaire des services d'examen est une comptable générale accréditée. Les autres membres du personnel, en particulier les membres des services comptables, ont les différents titres requis ainsi que l'expérience appropriée.

Surveillance et communication des politiques

Le service des finances surveille continuellement le respect de ses principales politiques, surtout dans les domaines de l'approvisionnement et de la comptabilité. Le respect des politiques est assuré par le système des finances et par des processus d'examen et de vérification manuels. Des employés du service des finances veillent au respect des politiques en vérifiant, avant d'émettre des bons de commande, que les demandes d'achats se situent dans la limite des dépenses autorisées. Les membres du personnel qui ne se conforment pas aux politiques sont avisés des politiques applicables et, dans certains cas, reçoivent de nouvelles formations.

Le service offre également différents types de formation qui ciblent des groupes d'employés précis. Par exemple, toutes les écoles reçoivent un guide à l'attention des secrétaires qui comprend des mises à jour sur les politiques et les directives

financières, et les directions d'école et directions adjointes reçoivent de la formation sur la gestion des fonds et l'embauche dans les écoles.

Recommandation :

- Le service des finances devrait élaborer un plan annuel qui incorpore les principales recommandations des récents examens et qui correspond aux objectifs du nouveau plan de réussite du système. Pour ce faire, le service pourrait intégrer des échéanciers à sa liste de projets et établir des liens directs avec le plan de réussite du système.

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 buts et priorités des conseillères et conseillers scolaires et le processus d'établissement du budget de fonctionnement;
- évaluer 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 principales pratiques en matière de planification et d'élaboration du budget et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Processus d'élaboration du budget annuel

Principales pratiques liées à la planification et à l'élaboration du budget	Preuve de l'adoption?
Le processus d'élaboration du budget annuel est transparent, clairement communiqué, et incorpore les observations de tous les principaux intervenants, y compris la direction (directrices et directeurs d'école), conseillères et conseillers scolaires et la communauté.	Oui
Le budget annuel présenté aux fins d'approbation montre qu'il est lié aux buts et priorités approuvés par le conseil, y compris aux objectifs en matière de rendement des élèves. Il fournit à tous les intervenants des renseignements utiles et compréhensibles.	Oui
Les processus de planification budgétaire prennent en compte tous les changements exigés visant les coûts et recettes.	Oui

Prévision de l'effectif liée à l'élaboration du budget

Principales pratiques liées à la planification et à l'élaboration du budget	Preuve de l'adoption?
La direction a adopté une approche intégrée (aux niveaux des écoles et du conseil) en ce qui concerne les prévisions touchant l'effectif. Cette approche appuie l'élaboration du plan de dotation et du budget annuel.	Oui

Identification des risques et stratégies d'atténuation

Principales pratiques liées à la planification et à l'élaboration du budget	Preuve de l'adoption?
La direction relève et consigne tous les risques pendant le processus de planification budgétaire et élabore des stratégies pour atténuer les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés.	Oui

Processus d'élaboration du budget annuel

Le processus d'élaboration du budget annuel du conseil scolaire est transparent, clairement communiqué et bien documenté. Il incorpore les observations de tous les principaux intervenants, qui y participent de différentes façons. Par exemple, le conseil scolaire peut demander à des intervenants internes quelles sont leurs cinq principales priorités et les cinq points de moindre importance en matière de dépenses. Les représentantes et représentants du WRAPSC se tournent ensuite vers leur propre conseil d'école pour partager le modèle de budget et recueillir des commentaires à ce sujet. Le modèle de budget est publié sur le site Web du conseil scolaire aux fins de commentaires avant d'être présenté au WRDSB. Le commencement du processus budgétaire est annoncé dans les journaux et sur le site Web, de même qu'une liste des dates prévues de réunions et une invitation à se présenter à titre de représentante ou de représentant.

Le processus d'élaboration du budget commence en janvier, lorsque le personnel du service des finances envoie les documents électroniques sur le budget aux services et au personnel de gestion des écoles. Ces documents budgétaires comprennent des feuilles de travail Excel détaillées pour les services et les programmes, de même que des formulaires justificatifs expliquant les augmentations budgétaires proposées.

L'augmentation proposée du budget doit être approuvée par la surintendante ou le surintendant concerné avant d'être présentée au service des finances, qui présente toutes les nouvelles initiatives au conseil exécutif. Ce rapport est révisé, et les demandes sont incorporées au budget en ordre de priorité. Le budget présenté au WRDSB comprend deux rapports : l'un souligne les engagements continus, comme les salaires et les avantages sociaux, alors que l'autre présente les nouvelles demandes en

détail. Le WRDSB a ensuite le choix d'approuver le budget ou d'y apporter les corrections qui conviennent.

Les membres du service des finances et du service des RH se rencontrent pour revoir les contrats. Ils examinent l'effectif total, en particulier l'effectif des employés à temps plein de certains groupes d'employés, pour déterminer les changements ou les ajouts qui s'imposent (par exemple, de nouvelles écoles), ou encore les réductions (recommandations de réduire les dépenses formulées à la suite d'examen) et les changements correspondants dans les avantages sociaux.

En mars, le service des finances met le budget à jour en tenant compte des modifications apportées par tous les services. Le service des finances révisé alors ses prévisions en matière d'effectif et ses prévisions budgétaires jusqu'en avril et revoit ses budgets de fonctionnement avec les directions d'école. Il calcule aussi les autres revenus tels que les droits de scolarité et les revenus liés à la location des écoles.

En mai, le service des finances présente son budget provisoire au conseil exécutif et à le modifie de façon à atteindre l'équilibre budgétaire. L'ébauche finale du budget équilibré est ensuite présentée au WRDSB et fait l'objet de discussions à huis clos pendant tout le mois de mai. Le conseil scolaire adopte le budget final au cours d'une réunion en juin.

À l'été, les derniers changements approuvés apportés au budget sont intégrés au système comptable pour le nouvel exercice financier.

Les prévisions en matière de subventions sont révisées en novembre, après la date limite d'embauche annuelle, fixée au 31 octobre. C'est d'ailleurs à ce moment que sont intégrées toutes les nouvelles données sur les recettes et les dépenses. Par la suite, le conseil scolaire fait parvenir au ministère le document des prévisions complet et révisé.

Le conseil scolaire devrait envisager d'ajouter une étape au processus de planification budgétaire afin de garantir l'harmonisation entre les divers objectifs budgétaires, les objectifs annuels du conseil scolaire et les objectifs formulés dans le plan stratégique pluriannuel du conseil scolaire.

Prévision de l'effectif liée à l'élaboration du budget

Dans le WRDSB, les prévisions en matière d'effectif sont effectuées par un comité d'embauche formé du service des RH, du service des finances et du service de la planification. Le processus de prévision de l'effectif est amorcé en février, lorsque le service de la planification commence à établir des prévisions à l'échelle du système d'après des renseignements obtenus auprès des municipalités de la région et des réseaux de santé ainsi que les données statistiques du recensement. En avril, les prévisions de l'effectif sont révisées en fonction des prévisions du personnel

administratif de chaque école. Le comité d'embauche actualise ses prévisions aux fins de planification budgétaire et de dotation en personnel en fonction de celles-ci.

Identification des risques et stratégies d'atténuation

L'un des principaux risques auquel fait face le conseil scolaire est la variabilité entre l'effectif et les revenus tirés de subventions. Le service atténue les risques que les dépenses soient supérieures aux niveaux autorisés ou budgétisés en surveillant étroitement l'effectif actuel et prévu. Il veille également à ce que le budget définitif des dépenses intègre tous les changements de coûts connus et tienne compte des subventions du ministère avant d'être présenté au WRDSB. En préparant le budget annuel, le service définit des méthodes normalisées de comptabilité et d'obligation de rendre des comptes dans le cadre de son système de gestion financière pour surveiller étroitement et contrôler les dépenses dans tous les domaines, y compris les fonds de la Subvention pour d'autres programmes d'enseignement (Subvention APE).

L'administration gère le risque lié à l'effectif en élaborant des prévisions conservatrices en matière de dotation pour assurer une certaine souplesse en cas d'écart important entre les prévisions sur l'effectif et l'effectif réel, en étroite collaboration avec le service de planification. Pour minimiser les risques de devoir payer les coûts associés aux demandes déposées à la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents au travail (CSPAAT), le service travaille en étroite collaboration avec le service des RH, qui a engagé SBCI pour l'aider à surveiller les demandes et élaborer des plans proactifs visant à en réduire le nombre ainsi qu'améliorer le rendement lors du retour au travail.

En outre, le conseil scolaire fait le suivi mensuel des projets spéciaux et note les engagements de passif financier sur une base régulière. Il surveille aussi les primes d'assurance déductibles tous les deux ans. Bien que les projets spéciaux visant à atténuer les risques budgétaires soient gérés par le service des finances et que le WRDSB en soit informé régulièrement, le service devrait envisager de consolider les principaux risques et les stratégies d'atténuation en un seul plan de gestion des risques.

Recommandation :

- Le conseil scolaire devrait ajouter une étape formelle au processus de planification budgétaire afin de garantir l'harmonisation entre les divers objectifs budgétaires, ses objectifs annuels et les objectifs décrits dans son plan stratégique pluriannuel.

4.3 Information et analyse financières

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

- déterminer s'il existe des méthodes 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 toutes les activités du conseil scolaire;
- relever les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

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

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

Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire possède un système intégré d'information financière qui fournit à temps des renseignements utiles et précis aux intervenants.	Oui

Rapports financiers intermédiaires et annuel

Principales pratiques liées à l'information et à l'analyse financières	Preuve de l'adoption?
Les rapports financiers intermédiaires sont suffisamment détaillés (relèvent les écarts par rapport au budget, les comparent à des références appropriées et donnent les explications voulues) pour permettre de bien saisir la situation budgétaire de l'exercice en cours et les perspectives de tout l'exercice.	Non
La haute direction est tenue responsable de l'intégrité de l'information financière publiée grâce à des processus officiels de signature et d'approbation.	Oui
La direction remplit et classe tous les rapports financiers conformément aux échéances établies.	Oui

Vérification

Principales pratiques 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.	Oui
Des plans de vérification interne sont clairement documentés. La direction fait un suivi des recommandations formulées dans les rapports de vérification et prend des mesures à ce propos.	Oui
Le conseil possède un comité de vérification comprenant des membres externes en guise de conseillers.	Non
Les rapports de planification et les rapports annuels du vérificateur externe sont présentés au comité de vérification du conseil et la direction prend des mesures suite aux recommandations.	Oui

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

Le conseil scolaire utilise un système financier intégré, le Budgetary Accounting Systems 2000 (BAS 2000), pour consigner des données financières, en assurer le suivi et produire des rapports. Ce système intègre le grand livre général (GLG), les comptes créditeurs, les comptes débiteurs, le budget et les modules d'approvisionnement. Il facilite également l'analyse des écarts et les rapports de la direction. Le personnel du service des finances établit le tableau des comptes dans le système financier, met à jour les alias et gère les droits d'accès aux systèmes. Le service procède actuellement à la rationalisation de son tableau des comptes pour mieux répondre aux besoins de la direction en matière de production de rapports.

Rapports financiers intermédiaires et annuel

Un grand nombre de facteurs (dont l'écart entre l'effectif réel et prévu, les négociations de contrats, les tendances macroéconomiques et les directives du ministère) peuvent entraîner des variations au cours de l'année entre les prévisions budgétaires et les coûts réels. Grâce aux rapports financiers intermédiaires, la direction peut faire un suivi des écarts et les communiquer aux conseillères et conseillers scolaires ainsi qu'à d'autres décideurs importants. Ainsi, le personnel du service des finances prépare, à l'intention des conseillères et conseillers scolaires, des rapports trimestriels sur les écarts par rapport au plan des dépenses, rapports qui sont approuvés par la directrice de l'éducation avant d'être présentés au conseil scolaire. Ces rapports fournissent un résumé des dépenses par domaine opérationnel.

Outre ces rapports, le service des finances devrait produire des rapports dans lesquels les données sur les dépenses sont comparées aux données antérieures. Par ailleurs, le service devrait établir un calendrier de production de rapports. Les renseignements

ainsi obtenus permettraient de déterminer plus précisément si les variations suivent la tendance des années précédentes en matière de dépenses.

Vérification

La vérificatrice ou le vérificateur interne a comme principale responsabilité de s'assurer que les contrôles internes mis en place par la direction fonctionnent efficacement et sont conformes aux politiques et aux modalités.

Au WRDSB, est chargée de la vérification interne la gestionnaire des services d'examen, qui relève de la surintendante exécutive des affaires et du service des finances. La fonction de vérification et d'examen du conseil scolaire fournit des services de certification indépendants et objectifs et des services de consultation qui améliorent les opérations de l'organisation. La gestionnaire procède à l'évaluation des processus de contrôle et de gestion et fournit des outils qui permettent une solide gestion des ressources.

Le plan de vérification annuel est déterminé par le comité de vérification de la gestion, qui comprend la directrice de l'éducation et la surintendante exécutive des affaires et du service des finances. Le plan est élaboré sur la base d'une évaluation annuelle des risques et d'après des consultations avec des vérificateurs externes, comme il se doit. Il porte sur les domaines pour lesquels on a repéré des risques ou pour lesquels on a constaté d'importantes variations (qu'il s'agisse de variations d'ordre financier ou de variations en pourcentage).

Le rapport annuel présenté au comité de vérification du WRDSB comprend les objectifs et la portée des engagements, de même que les conclusions et les recommandations qui s'appliquent. La personne visée par les recommandations du rapport se fait accorder un temps suffisant pour prendre les mesures appropriées, après quoi s'ensuit un examen de suivi des activités, dont les résultats sont présentés au comité de vérification de la gestion. Les questions relatives au système sont soumises au comité de vérification du WRDSB.

Le conseil scolaire, bien qu'il ait clairement adopté une pratique exemplaire en se dotant d'une fonction de vérification, devrait revoir la relation de subordination officielle entre cette dernière et le service des finances afin que la fonction de vérification reste autonome. Il est vrai que la surintendante exécutive des affaires et du service des finances continuera de jouer un rôle important en dirigeant le travail de la vérificatrice ou du vérificateur interne. Toutefois, il serait peut-être plus approprié que la gestionnaire des services d'examen rende des comptes à la directrice de l'éducation ou au comité de vérification du WRDSB.

Comité de vérification

Les conseillères et conseillers scolaires se sont dotés d'un comité de vérification, mais ce dernier ne compte aucun membre externe à titre de conseillère ou de conseiller. Le conseil scolaire devrait envisager l'établissement d'un comité de vérification formé de conseillères et de conseillers externes, car non seulement des changements importants se sont produits au cours des dernières années dans le domaine de la comptabilité, mais la complexité des états financiers annuels s'accroît. Des membres externes pourraient aider les conseillères et conseillers scolaires membres du comité de vérification à comprendre en quoi consistent des processus rigoureux de contrôle opérationnel et de comptabilité interne.

Les consultantes et les consultants externes n'auraient aucun droit de vote, puisque la loi actuelle n'autorise que les conseillères et conseillers scolaires à voter au sein des comités permanents des conseils scolaires. Les membres externes pourraient exercer la profession de comptable ou d'avocat, entre autres, selon les besoins et le mandat du comité. Ainsi, le conseil scolaire pourrait compter sur la participation de tierces parties objectives à l'examen des états financiers, du rapport de vérification et des rapports produits par la direction en cours d'année.

Le personnel du service des finances priorise et met en œuvre les recommandations énoncées dans la lettre de recommandation fournie par les vérificatrices et vérificateurs externes chaque année, alors que la surintendante exécutive supervise les progrès et en fait état au conseil scolaire sur une base circonstancielle.

Recommandations :

- La direction et le WRDSB devraient ajouter au moins deux membres externes au comité de vérification afin d'appuyer ce dernier et de contribuer à son efficacité générale.
- Le service des finances devrait produire des rapports dans lesquels les données sur les dépenses sont comparées aux données antérieures. Par ailleurs, le service devrait établir un calendrier de production de rapports. Les renseignements ainsi obtenus permettraient de déterminer plus précisément si les variations suivent la tendance des années précédentes en matière de dépenses.

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 investissements et des emprunts dans le conseil scolaire;

- déterminer s'il existe des contrôles internes suffisants pour appuyer la gestion de l'encaisse, des investissements 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 principales pratiques en matière de gestion de la trésorerie et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Gestion de l'encaisse et des investissements

Principales pratiques liées à la gestion de la trésorerie	Preuve de l'adoption?
Il existe un processus de gestion de l'encaisse qui maximise le revenu en intérêts et envisage périodiquement des investissements à court terme, le cas échéant.	Oui
Les activités de gestion de l'encaisse sont regroupées dans un seul établissement financier.	Oui
La direction communique périodiquement au conseil les résultats des activités d'investissement, conformément à la politique d'investissement approuvée en vertu de la <i>Loi sur l'éducation</i> .	Oui
La direction compare périodiquement les conditions bancaires du conseil à celles de conseils scolaires de taille semblable.	Oui
La direction surveille les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements et possède un plan pour atténuer ces risques. La direction effectue régulièrement des prévisions de trésorerie et de financement pour s'assurer que les frais de service de la dette puissent être payés à échéance.	Oui

Gestion des fonds dans les écoles

Principales pratiques liées à la gestion de la trésorerie	Preuve de l'adoption?
La direction veille à ce que des moyens de contrôle adéquats soient en place pour protéger les fonds ne provenant pas du conseil scolaire et coordonner la présentation des rapports annuels touchant les recettes et dépenses des écoles et des conseils d'école.	Oui

Gestion de l'encaisse et des investissements

Le processus de gestion de l'encaisse du conseil scolaire est efficace, car il permet de minimiser les liquidités inactives par la surveillance quotidienne des flux de trésorerie

par rapport aux prévisions et permet de faire des investissements à court terme. La politique d'investissement n'est pas approuvée. Le service des finances utilise son système financier pour surveiller le flux de trésorerie et en faire rapport, et effectue quotidiennement des rapprochements bancaires au moyen d'un système distinct au sein du service. La direction maximise le rendement au moyen de taux d'intérêt concurrentiel sur les dépôts et en faisant ses investissements à court terme par l'intermédiaire d'une firme de placement.

La direction documente et examine périodiquement la politique d'investissement et prépare des rapports sur le rendement des placements. En outre, elle surveille activement les risques financiers liés à la gestion de l'encaisse et des investissements et possède un plan pour atténuer ces risques qui respecte les dispositions de la *Loi sur l'éducation*. La trésorière fournit aux conseillères et conseillers scolaires un rapport d'investissement dans le bilan de fin d'exercice.

La direction a réuni les activités de gestion de l'encaisse du conseil scolaire et de ses écoles secondaires dans une seule institution financière. Les écoles élémentaires peuvent faire affaire avec la banque à charte de leur choix selon leur emplacement et les services dont ils ont besoin. Le WRDSB compare régulièrement les conditions bancaires consenties à ses écoles à celles d'écoles semblables identifiées dans les rapports de l'Ontario School Board Financing Corporation. Le WRDSB revoit ses services et ses ententes bancaires tous les trois ans.

Des fonds de réserve tels que le « fonds d'urgence de la direction » ont été constitués pour parer aux imprévus. Toute utilisation de ces fonds doit être approuvée par le conseil scolaire.

Gestion des fonds dans les écoles

Le service des finances a établi des modalités appropriées de gestion des fonds dans les écoles. Ces modalités définissent clairement les rôles et les responsabilités respectifs des membres du personnel des écoles et du personnel des services comptables. En outre, la distinction entre les fonds des écoles et les fonds du conseil scolaire permet d'assurer que les directrices et directeurs d'écoles sont responsables des fonds générés dans leur école.

Les activités qui suivent contribuent à une comptabilisation des fonds des écoles complète et exacte :

- Chaque semaine, le registre des reçus et les bordereaux de dépôt sont présentés à la direction d'école à des fins d'examen. Les rapprochements entre les entrées au registre des reçus et les dépôts bancaires sont intégrés au registre des reçus lorsque cela s'avère nécessaire. Un tableau des

décaissements hebdomadaires est ensuite présenté à la direction d'école à des fins d'examen.

- Chaque mois, les rapprochements bancaires sont présentés aux directions d'école, qui les signent et les envoient au service des finances à des fins d'examen. Un tableau des décaissements dans lequel figurent les montants pour la TPS et le total des dépenses pour la période en question est remis au service des finances.
- Chaque année, un résumé des dépôts et des reçus annuels pour l'exercice se terminant le 31 août et un rapport sur les encaisses et les investissements en date du 31 août sont envoyés au service des finances.

4.5 Gestion des recettes non tirées de subventions

L'examen des processus de gestion des recettes non tirées de subventions vise à :

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

La gestion des recettes non tirées de subventions est un domaine fonctionnel de petite envergure pour le conseil scolaire. Le conseil reçoit du ministère des subventions pour d'autres programmes d'enseignement (APE) destinées à des initiatives précises, ce qui fait que le conseil scolaire doit se soucier des recettes non tirées de subventions.

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

Politiques, modalités et plans pour appuyer la gestion de recettes non tirées de subventions

Principales pratiques liées à la gestion des recettes non tirées de subventions	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire a établi des politiques et modalités pour l'application de ses barèmes des droits.	Oui

Modalités pour toutes les recettes non tirées de subventions

Principales pratiques liées à la gestion des recettes non tirées de subventions	Preuve de l'adoption?
Des systèmes électroniques d'inscription et de paiement sont utilisés au besoin (p. ex., éducation permanente, permis d'utilisation des locaux et location).	Oui
Le personnel surveille toutes les sources de recettes pour assurer leur intégralité et leur conformité avec les politiques. Des plans d'action et des processus permettent de maximiser le recouvrement, notamment en obtenant des évaluations du crédit et du risque.	Oui
Le budget du conseil précise les recettes et dépenses pour chaque programme approuvé dans le cadre de l'autre financement des programmes d'éducation. La direction surveille l'activité et veille à ce que les conditions soient respectées.	Oui

Politiques, modalités et plans pour appuyer la gestion des recettes non tirées de subventions

Les recettes non tirées de subventions constituent une portion relativement petite du total des recettes depuis que le conseil scolaire a réduit le nombre de programmes d'éducation permanente à la suite de l'examen des dépenses. Le WRDSB a établi une politique concernant les droits de permis, la perception des droits et l'application du barème tarifaire pour des programmes tels que les cours d'été. Toutes les prévisions sont saisies dans le système financier, et le service des finances en informe le WRDSB par l'entremise des rapports trimestriels qu'il produit régulièrement.

Modalités pour toutes les recettes non tirées de subventions

Le conseil scolaire est doté d'un système interne de location d'installations qui est géré essentiellement par le service des finances. Le conseil scolaire examine actuellement une solution Web prête à l'emploi qui pourrait améliorer l'expérience générale du client. Le personnel du service des finances surveille les créances et envoie les factures au moyen du système financier. Il dispose aussi de plans d'action et de processus pour maximiser le recouvrement. Le service des finances gère la liste des comptes en

souffrance et la communique au service de location en vue de minimiser les risques. Le recouvrement de certains comptes en souffrance est effectué par une tierce partie, selon la somme à recouvrer et l'ancienneté de la créance.

Pour chaque Subvention APE, le service des finances a établi un budget détaillé qui précise les recettes et les comptes-types pour les dépenses du programme. Le système de gestion de l'assiduité est lié au code approprié du grand livre général, ce qui permet de mettre les frais relatifs à la suppléance sur le compte de la Subvention APE appropriée. Le système limite les dépenses engagées aux budgets alloués. Le service effectue le suivi des programmes pour s'assurer de leur conformité aux exigences de la Subvention APE, par laquelle ils sont financés, et les responsables des programmes fournissent au conseil scolaire une preuve de prestation de programme. Le conseil scolaire rencontre chaque école avant qu'elle ne touche une subvention, et c'est la surintendante exécutive des affaires et du service des finances qui donnent son aval à toutes les Subventions APE. La direction reçoit des rapports sur les Subventions APE au cours du processus d'établissement des rapports trimestriels et dans les cas où le WRDSB manifeste un intérêt marqué pour un programme en particulier.

4.6 Approvisionnement

L'examen des processus d'approvisionnement vise à :

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

Politiques et modalités d'approvisionnement

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Les politiques et modalités d'approvisionnement approuvées sont clairement communiquées au personnel ayant le pouvoir d'achat et sont examinées et mises à jour de temps à autre.	Oui
Les critères de sélection des fournisseurs incluent des éléments allant au-delà des coûts les moins élevés, notamment le coût total de possession, la valeur, la qualité et l'approvisionnement compétitif (notamment le recours à la publicité pour les DP et les offres au-dessus d'un niveau défini).	Oui
Les responsables des achats surveillent et assurent la conformité aux politiques et modalités d'approvisionnement du conseil.	Oui

Participation à des consortiums d'achat

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
La stratégie d'approvisionnement comprend la participation à des consortiums ou des coopératives pour réaliser des économies.	Oui
La direction évalue et élabore des stratégies visant à augmenter le pouvoir d'achat et à réduire au minimum le coût des biens et services fournis.	Oui

Niveaux de pouvoir d'achat

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Les pouvoirs d'autorisation correspondent aux postes ou rôles et font l'objet d'une surveillance par les chefs de service relativement à la conformité.	Oui

Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats ou de cartes de crédit institutionnelles

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Les politiques et modalités concernant l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats et des cartes de crédit institutionnelles sont consignées par écrit et communiquées aux utilisateurs par le biais de séances de formation régulières et d'une surveillance.	Oui

Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Un triple rapprochement automatique (bon de commande, réception / facture et inspection) est utilisé.	Non

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
Un processus de comptabilité d'engagements est en place pour surveiller l'utilisation du budget.	Oui
La direction a mis en œuvre une interface électronique avec les fournisseurs pour passer des commandes, effectuer le traitement et faire les paiements, y compris l'utilisation de portails de fournisseurs.	Oui

Utilisation du transfert électronique de factures

Principales pratiques liées à l'approvisionnement	Preuve de l'adoption?
La direction maximise le recours au traitement électronique des factures (TEF) pour les paiements.	Non

Politiques et modalités d'approvisionnement

Le WRDSB a mis en œuvre une politique d'achat qui traite tous les fournisseurs qualifiés de manière juste et équitable et qui lui permet de bénéficier du meilleur rapport qualité-prix. De même, la direction a établi des modalités administratives visant l'achat de biens et de services qui appuient la mise en œuvre des politiques d'approvisionnement du WRDSB, qui font actuellement l'objet d'un examen.

Le prix le plus bas n'est pas le seul facteur dont font mention les politiques et les modalités d'achat actuelles du conseil scolaire; le conseil scolaire tient également compte de la qualité du produit, du délai de livraison et des coûts de propriété (entretien et garanties).

Les modalités d'achat du conseil scolaire prévoient que tous les appels d'offre et toutes les demandes de proposition (quelle que soit leur valeur pécuniaire) soient rendus publics sur les babillards électroniques pour en assurer une plus grande circulation.

Pour appuyer les politiques et les modalités d'achat du WRDSB, le service des achats fournit régulièrement des mises à jour et de la formation au personnel administratif des écoles (y compris les directions d'école et les directions adjointes) et au personnel d'entretien et de conciergerie. Le service de la TI n'offre pas de soutien pour le matériel ou les logiciels achetés auprès de fournisseurs non approuvés. Dans certains cas, les membres du service des achats offrent un encadrement ou des formations supplémentaires pour veiller au respect des politiques.

Participation à des consortiums d'achat

La stratégie d'approvisionnement du WRDSB comprend la participation à des consortiums pour réaliser des économies. Le conseil scolaire participe à un certain nombre d'initiatives d'approvisionnement collaboratif, dont le Réseau informatique

éducatif de l'Ontario, le Waterloo Wireless REPNet, le Marché éducatif collaboratif de l'Ontario et le Waterloo Region Co-operative Purchasing Group. D'autres conseils scolaires coïncidents et la ville de Waterloo font également partie du consortium.

Dans certains cas, le conseil scolaire se joint à des groupes d'achat coopératifs de manière à décupler le pouvoir d'achat au bénéfice de ses partenaires. Par exemple, pour ses services publics, le conseil scolaire collabore avec ECNG, une société d'experts-conseils en énergie.

Niveaux de pouvoir d'achat

Le conseil scolaire fait état d'un certain nombre de niveaux de pouvoir d'achat (selon le poste occupé et le titre), qui sont surveillés et contrôlés par le service des finances. Par exemple, les cartes de crédit pour petits achats ont une limite par transaction de 1 000 \$ et une limite de crédit mensuelle de 5 000 \$. Chaque établissement possède une limite de crédit de 2 000 \$. Les directrices et directeurs du comité du rendement des élèves et les conseillères et conseillers du service de la TI ont une limite de crédit mensuelle de 10 000 \$. Toutes les factures de plus de 50 000 \$ doivent être signées par la surintendante exécutive des affaires ou sa ou son délégué. Les bons de commande de plus de 50 000 \$ doivent être signés par le gestionnaire du service des achats, et contresignés par la contrôleur du service des finances s'ils excèdent 1 000 000 \$.

Politiques et modalités sur l'utilisation de cartes de crédit pour petits achats ou de cartes de crédit institutionnelles

Le conseil scolaire a élaboré une politique et un ensemble de modalités connexes sur l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats. La direction d'école ou la ou le gestionnaire nomme les titulaires de carte de crédit pour petits achats de chaque école et informe le service des finances de son choix.

Les dépenses portées sur les cartes de crédit pour petits achats sont surveillées et approuvées par la superviseure ou le superviseur immédiat. Le reçu original et le bordereau de chaque achat effectué avec une telle carte de crédit sont exigés pour le rapprochement avec le relevé mensuel. En outre, le service des finances examine toutes les factures de ces cartes de crédit et tous les documents connexes pertinents avant d'autoriser le paiement.

La direction a restreint l'utilisation des cartes de crédit pour petits achats du conseil scolaire de façon à bloquer les achats effectués auprès de certaines catégories de marchands telles que les restaurants, les hôtels, la LCBO et Brewer's Retail inc. Les demandes d'autorisation visant de tels achats sont rejetées. Cette façon de procéder réduit le risque d'achats inappropriés et le nombre d'examen manuels nécessaires.

Comptabilité pour l'intégralité du cycle d'achat / paiement

Le conseil scolaire utilise le module de demande et d'achat de son système financier pour entamer et approuver des achats et pour envoyer les bons de commande aux fournisseurs. Les demandes sur support papier sont transmises à des membres du personnel autorisés à accéder au système, qui créent une demande électronique qui, à son tour, crée un engagement préliminaire au poste budgétaire correspondant dans le grand livre. Une fois les demandes approuvées par une superviseure ou un superviseur ou par une direction d'école, elles sont automatiquement transmises au service des finances, où elles sont converties en bons de commande par des membres du personnel après avoir été approuvées au préalable par le gestionnaire du service des achats. Des engagements sont alors créés automatiquement, et les bons de commande sont envoyés par télécopieur au fournisseur approprié.

Le demandeur reçoit directement la plupart des achats, de même que la documentation et la facture. Le personnel qui reçoit les biens consulte la facture pour s'assurer qu'elle correspond aux documents reçus (bordereau d'expédition). Toutefois, la facture n'est pas comparée au bon de commande original, pas plus qu'elle n'est – tout comme les renseignements notés à la réception du bien – entrée dans le système financier aux fins de rapprochement automatique ou manuel par le personnel du service des finances. Les factures sont plutôt réacheminées de leur lieu de réception au service des finances, qui paye toutes les factures reçues au moyen des comptes créditeurs, à moins d'avoir reçu un avis du réceptionnaire selon lequel il doit suspendre le paiement. Quant aux factures liées au service de gestion des installations, elles sont transmises au service des finances afin d'être complétées et autorisées avant d'être payées par les comptes débiteurs.

Le conseil scolaire a mis en œuvre un processus d'achat selon lequel le service des finances n'est pas obligé de s'assurer que le cycle d'achat est complet avant de procéder au paiement. Le service des finances délègue plutôt une partie de cette responsabilité aux membres du personnel qui demandent et reçoivent les biens, ces derniers étant responsables de la part de budget consacrée à l'achat. Le conseil scolaire indique que les efforts et les fonds qui seraient nécessaires pour aider les membres du personnel qui reçoivent les biens à effectuer le rapprochement des factures et des bons de commande ou à saisir les données de réception et des factures dans le système sont trop importants et ralentiraient le processus d'achat.

Le conseil scolaire devrait se pencher de nouveau sur le rapprochement, plus particulièrement sur les personnes qui seraient responsables de les faire et de les superviser, puisque cette responsabilité est actuellement partagée entre les écoles et les personnes du service des finances responsables des comptes créditeurs.

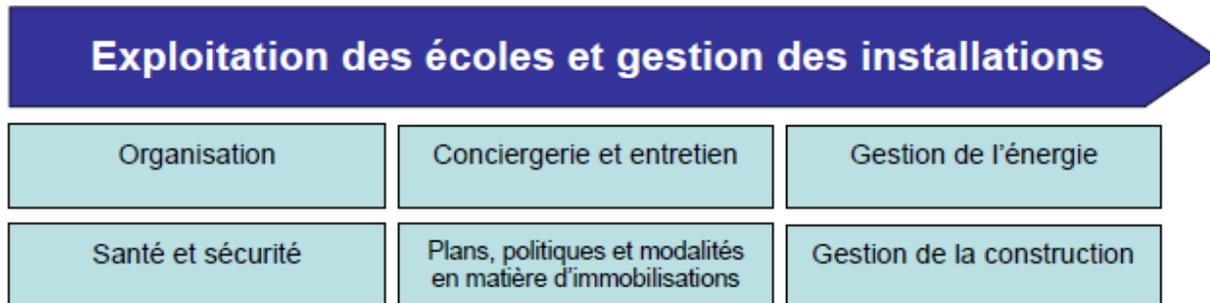
Utilisation du transfert électronique des factures

Le WRDSB utilise le TEF uniquement pour le paiement des services publics. La direction reconnaît qu'elle devrait considérer d'autres occasions d'utiliser cet outil pour maximiser l'efficacité du service des finances.

Recommandations :

- La direction devrait réaliser un examen approfondi du cycle d'achat / de paiement du conseil scolaire afin de vérifier s'il est possible d'en améliorer l'efficacité et l'efficience.
- Le personnel des finances devrait instaurer le paiement par transfert électronique de fonds (TEF) pour tous les fournisseurs appropriés afin d'accroître l'efficacité et de réduire le risque que les paiements soient altérés avant la compensation bancaire. La direction devrait tenir compte des possibilités de TEF avant de lancer son prochain appel d'offres pour les services bancaires.

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



La gestion efficiente et efficace des installations du conseil, en particulier des écoles, est un facteur important qui contribue au rendement des élèves. Elle permet en effet de créer un milieu propice à l'apprentissage, mais aussi d'assurer un niveau de propreté et d'entretien qui respecte ou dépasse les normes, d'examiner les opportunités d'augmenter l'efficacité énergétique et de répondre aux besoins du conseil scolaire en matière de santé et de sécurité. La direction utilise des méthodes efficientes et efficaces de conception et de construction des nouvelles installations.

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

5.1 Organisation des opérations et des installations

L'examen de l'organisation des opérations et des installations vise à :

- déterminer si les conseillères et conseillers scolaires et la direction ont établi des politiques et modalités qui appuient les principales fonctions et activités du service, les moyens efficaces de contrôle interne et la gestion financière;
- déterminer si le service appuie l'ensemble des buts et priorités et les obligations de rendre compte que le conseil scolaire a établis pour appuyer les objectifs et stratégies en matière de rendement des élèves;
- évaluer l'efficiency et l'efficacité de la structure du service et déterminer si les rôles et responsabilités appuient les principales fonctions et les pratiques opérationnelles nécessaires;

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

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

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	Preuve de l'adoption?
Les objectifs et priorités de l'organisation des opérations et des installations sont consignés dans le plan annuel du service qui correspond au plan d'amélioration annuel du conseil et qui est accessible aux principaux intervenants. Le plan comprend des objectifs mesurables, des échéances précises et des obligations de rendre compte définies.	Non

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	Preuve de l'adoption?
Le service des opérations et des installations comporte des unités clairement définies dont il précise les rôles et responsabilités respectifs. Il existe un organigramme à jour.	Oui
La haute direction des opérations et des installations possède les titres professionnels (p.ex., ingénieur) et / ou l'expérience sur le terrain voulus.	Oui

Surveillance et communication des politiques

Principales pratiques liées à l'organisation des opérations et des installations	Preuve de l'adoption?
La direction dispose de processus pour surveiller le respect des politiques.	Oui
Les processus en place permettent de surveiller la nouvelle législation et les nouveaux règlements et de mettre en œuvre les changements nécessaires.	Oui
La direction offre régulièrement des séances de formation et de sensibilisation aux politiques et modalités dans le cadre d'un plan de perfectionnement professionnel continu tenant compte des nouvelles exigences réglementaires.	Oui

Élaboration et présentation des buts et priorités annuels

Le service de gestion des installations a créé un énoncé de mission et élaboré un plan pluriannuel. Voici son énoncé : « Le personnel du service de gestion des installations construit, rénove et entretient les installations et les sites nécessaires pour les programmes scolaires et communautaires et pour répondre aux besoins en matière d'embauche dans le respect de toutes les normes fédérales, provinciales et municipales, et veille à la sécurité dans ces installations. Les occasions d'amélioration sont les bienvenues, dans la limite des fonds alloués ».

Pour l'année 2009 et les suivantes, le plan du service des installations mettra l'accent sur les objectifs suivants :

- **Apprentissage** – Mettre en œuvre un programme de perfectionnement du personnel qui facilite la planification de la relève et accroît les occasions de croissance de tout le service;
- **Rapprochement** – Faire enquête auprès des administratrices et administrateurs des écoles deux fois par année pour fixer des objectifs d'amélioration de la prestation des services.

Bien que les objectifs du service de gestion des installations correspondent à **deux** des trois domaines prioritaires du conseil scolaire, aucun de ces objectifs ne définit les stratégies ou les actions, les responsabilités, les ressources nécessaires, les échéances ou les indicateurs de réussite. Comme prochaine étape, le service de gestion des installations devrait élaborer un plan annuel qui correspond aux objectifs du plan de réussite du système. Le plan du service devrait comprendre des objectifs mesurables et des échéanciers précis et attribuer des responsabilités pour ses activités fondamentales. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.

Structure organisationnelle et obligation de rendre compte

Le service de gestion des installations rend des comptes à la surintendante exécutive des affaires et du service des finances par l'intermédiaire de la contrôleuse du service. Cette dernière supervise la planification, les projets d'immobilisations et les opérations.

Le conseil scolaire a récemment effectué une réorganisation pour contribuer à simplifier l'obligation de rendre des comptes de la contrôleuse à la surintendante exécutive des affaires et du service des finances et de cette dernière à la directrice de l'éducation. Dans le cadre de ce processus, les membres du personnel du service de gestion des installations ont été répartis selon la structure d'une famille d'écoles pour mieux satisfaire les besoins des clients. Chaque famille d'écoles est gérée par une ou un

gestionnaire des installations, qui bénéficie du soutien de superviseuses ou superviseurs des installations. Le service de gestion des installations a également pris des mesures pour offrir une formation polyvalente aux membres du personnel afin que les postes d'entretien et de conciergerie soient attribués à des généralistes plutôt qu'à des spécialistes. Cette stratégie en matière de dotation en personnel a permis au conseil scolaire de rester flexible et efficace en répondant aux besoins de ses clients.

Les rôles et les responsabilités des membres du personnel du service de gestion des installations sont clairement définis dans les descriptions de tâches et bien comprises au sein de l'organisation. Les membres clés du personnel du service des installations possèdent des titres professionnels appropriés ou une expérience sur le terrain pertinente et participent à différents comités provinciaux afin de se tenir au courant des pratiques exemplaires et des nouvelles orientations.

Surveillance et communication des politiques

Le conseil scolaire a élaboré différentes politiques et modalités pour gérer ses installations et ses opérations qui s'appliquent notamment à l'examen des installations, à la surveillance vidéo, au transport des élèves et aux attentes relatives aux demandes visant à inscrire les travaux d'envergure dans le plan d'entretien quinquennal. La direction surveille les modifications apportées aux lois par l'intermédiaire du comité des opérations, de l'entretien et de la construction de la OASBO et avise le personnel d'entretien et de conciergerie de tout changement par des séances de formation obligatoires et, à l'occasion, par des notes de service rédigées par la surintendante pour les superviseuses et superviseurs.

Recommandation :

- Le service de gestion des installations devrait élaborer un plan de service annuel qui corresponde aux objectifs décrits dans le plan de réussite du système. Ce plan devrait définir des objectifs mesurables et des échéanciers précis et attribuer des responsabilités pour les activités fondamentales du service. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.

5.2 Conciergerie et entretien

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

- déterminer si les services de conciergerie et d'entretien agissent de façon efficace et efficiente pour assurer un milieu d'apprentissage optimisé pour les élèves;

- déterminer si le service possède la structure organisationnelle nécessaire pour gérer efficacement la prestation des services;
- déterminer si les contrôles internes permettent de gérer efficacement les services et 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 principales pratiques en matière de services de conciergerie et d'entretien et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Le modèle de dotation / d'affectation du conseil appuie les normes de nettoyage et d'entretien.

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire a adopté des normes de nettoyage et a élaboré un ensemble normalisé de processus et d'outils pour surveiller, gérer et présenter les résultats.	Oui
Le modèle d'affectation de la direction en matière d'entretien permet l'utilisation optimale du personnel.	Oui

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
En s'appuyant sur les idées des intervenants, la direction élabore un plan annuel et pluriannuel (trois à cinq ans) d'entretien dans lequel elle tient compte de ses priorités en matière d'entretien préventif et de ses priorités différées en matière d'entretien. Les résultats permettent d'améliorer le milieu d'apprentissage des élèves. Le plan, qui prévoit une utilisation optimale des subventions disponibles (subvention de renouvellement annuelle et subvention « Lieux propices à l'apprentissage »), est approuvé par le conseil scolaire.	Oui

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Un plan annuel de formation pour le personnel prévoit un perfectionnement professionnel continu et tient compte des nouvelles exigences réglementaires.	Oui

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Un système de gestion du stock permet de faire le suivi et de contrôler le 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 celle des opérations.	Oui

Système de gestion, surveillance et soutien des projets

Principales pratiques liées à la conciergerie et à l'entretien	Preuve de l'adoption?
Un système d'ordre de travail permet de consigner, surveiller et évaluer les coûts des projets ainsi que de veiller à l'utilisation à bon escient des ressources.	Oui
La direction évalue régulièrement l'efficacité et l'efficience globales de ses services d'entretien et de conciergerie et de ses pratiques à cet égard.	Oui

Le modèle de dotation / d'affectation du conseil appuie les normes de nettoyage et d'entretien

Afin que le niveau de propreté soit uniforme dans toutes les écoles du système, le service de gestion des installations a rédigé un manuel sur les modalités et les normes d'entretien pour ses concierges. Ce guide traite des modalités et donne des trucs sur des sujets tels que l'entretien des planchers, l'entretien des tapis, le nettoyage des diverses salles et le nettoyage des surfaces. Les modalités traitent des normes de nettoyage, y compris la fréquence, la qualité et la quantité (temps approximatif nécessaire pour effectuer le travail) des nettoyages. Le service de gestion des installations se sert des registres des concierges pour veiller au respect des normes de nettoyage, évaluer la propreté et produire des rapports à cet égard. Les résultats des inspections quotidiennes et mensuelles sont inscrits dans les registres des concierges, que les superviseuses et les superviseurs examinent régulièrement.

Le service de gestion des installations a conçu un modèle d'affectation du personnel chargé des services de conciergerie qui permet d'optimiser l'utilisation des ressources pour mettre en œuvre les normes et les pratiques du conseil scolaire en matière de nettoyage. Grâce à un système permettant d'équilibrer la charge de travail (TechniClean), le service établit des calendriers de nettoyage pour chaque pièce d'après les paramètres de la convention collective, les données relatives à chaque école consignées par les concierges en chef et les commentaires formulés par le syndicat. Le système classe les tâches en ordre de priorité et génère des calendriers de nettoyage. Le récent examen des dépenses du conseil scolaire a permis de confirmer le

nombre de concierges nécessaire pour continuer de répondre aux normes en matière de propreté.

Élaboration du plan d'entretien annuel / pluriannuel

La direction tient actuellement à jour une liste des projets d'entretien préventif, essentiels et reportés qui est mise à jour lorsque de nouvelles demandes sont effectuées et que des projets sont terminés. Cette liste est tirée du Time Activity Planning System (TAPS), qui permet le suivi des demandes des directions d'école, des rapports d'inspection et des questions relatives à la santé et à la sécurité. Le TAPS est intégré au système de gestion des ordres de travail du conseil scolaire et au Real Estate Capital Asset Priority Planning System (RECAPP), qui permet de repérer plus facilement les besoins en matière d'entretien. Le personnel du service de gestion des installations a indiqué que, en raison des récents changements dans l'effectif du personnel, RECAPP n'était pas tout à fait à jour, mais que le travail en retard serait rattrapé une fois qu'une personne serait embauchée. Le conseil scolaire utilise le RECAPP et le TAPS pour élaborer son budget de réfection et mettre en ordre de priorité les projets de travaux d'envergure.

Le service de gestion des installations utilise les rapports générés par le TAPS en tant que plan pluriannuel d'entretien et de réfection. Les rapports font état du budget alloué pour chaque initiative, et ce budget est établi dans le cadre du processus budgétaire annuel d'après le financement accordé par le ministère. En outre, les rapports indiquent l'état d'avancement du projet, le gestionnaire responsable du projet, l'année prévue d'achèvement du projet et le code de compte assigné au projet.

Formation pour appuyer le perfectionnement professionnel et la sécurité

Le service de gestion des installations a mis en œuvre des programmes exhaustifs pour la formation de son personnel qui comprennent des modules sur la communication, la motivation et le stress. Il a également créé des modules de formation destinés à des groupes précis d'employés. Par exemple, il a mis sur pied un programme de leadership composé de cinq modules destinés aux membres du personnel de conciergerie qui souhaitent accéder notamment aux postes de concierges en chef ou à d'autres postes du service d'entretien. Dans ce programme, un module sur le leadership offre de la formation sur la gestion du temps et sur la façon de former le personnel. Les cours suivis et les attestations de formation sont consignés dans les dossiers personnels des employées et employés. Le service de gestion des installations effectue le suivi des dates de renouvellement obligatoire des attestations pour des programmes tels que le Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail.

Normalisation des fournitures de nettoyage et d'entretien

Le service de gestion des installations utilise des feuilles de calcul électroniques Excel pour effectuer le suivi de l'équipement de nettoyage et d'entretien qui comprend les véhicules, les brosseuses et les outils électriques dans les écoles. En outre, le service de gestion des installations possède un contrat-cadre pour des fournitures d'entretien et de nettoyage de moindre valeur et passe par un fournisseur ou distributeur unique. Le fournisseur met à la disposition des concierges en chef et du personnel d'entretien un système qui permet à ces derniers d'effectuer des commandes en ligne. Ce système aide le service de gestion des installations à surveiller le budget alloué pour le nettoyage et l'entretien et à faire le suivi des fournitures commandées.

Systèmes de gestion, surveillance et soutien des projets

Les concierges ou le personnel d'entretien utilisent principalement deux moyens pour communiquer les ordres de travail : ils effectuent une demande directement dans le système informatisé de gestion de l'entretien (Synergen) ou ils communiquent avec le bureau du service à la clientèle du service de gestion des installations (par courriel, par télécopieur ou par conversation), lorsque la demande est entrée dans le système.

Les demandes sont examinées par la personne qui supervise les installations, classées en ordre de priorité dans le système et transmises sous la forme d'une liste de tâches quotidiennes aux membres du personnel à l'entrepôt du service de gestion des installations. Les bons de commande sont directement jumelés aux ordres de travail mais ne sont pas liés au système financier (BAS). Une fois les tâches assignées terminées, elles font l'objet d'une inspection et sont approuvées par la ou le concierge en chef dans chaque bâtiment. Le service de gestion des installations travaille actuellement sur une demande de proposition visant un nouveau système informatisé de gestion de l'entretien.

Le conseil devrait envisager d'accroître l'utilisation du système d'ordres de travail pour faire le suivi des efforts et des coûts associés à ceux-ci. Cette façon de faire permettrait au conseil d'étayer le budget des dépenses et les évaluations des projets au moyen de comparaisons avec les critères des années précédentes et, ainsi, de maximiser l'efficacité de l'utilisation des ressources.

Recommandation :

- Le conseil devrait envisager de généraliser l'utilisation des ordres de travail pour faire le suivi des efforts et des coûts associés à ceux-ci. Cette pratique permettrait au conseil de comparer les données à celles des années précédentes, d'étayer le budget des dépenses et les évaluations des projets et, ainsi, de maximiser l'utilisation des ressources.

5.3 Gestion de l'énergie

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

- déterminer si la planification et la communication en place permettent d'appuyer la réduction de la consommation d'énergie;
- déterminer si le conseil scolaire dispose d'une structure et de processus qui permettent de fournir 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 principales pratiques en matière de gestion de l'énergie et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Plan de gestion de l'énergie

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
La direction a établi un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend des mesures à mettre en œuvre et des outils de surveillance et de gestion du plan.	Oui
Les pratiques d'achat appuient les objectifs de conservation de l'énergie (p. ex., produits Energy Star®, miser sur la participation aux consortiums).	Oui
Les bonnes initiatives de conservation sont communiquées aux écoles et à d'autres conseils scolaires.	Oui

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Principales pratiques 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 en place pour faire un suivi de la consommation et des dépenses budgétaires et déterminer les possibilités de faire davantage d'économies.	Oui
La facturation des services publics de toutes les installations du conseil scolaire est consolidée.	Non

Principales pratiques liées à la gestion de l'énergie	Preuve de l'adoption?
Une technologie centralisée qui automatise la régulation et la conservation de l'énergie (p.ex., commande d'éclairage, économie d'énergie des ordinateurs) est utilisée, dans la mesure du possible.	Oui

Plan de gestion de l'énergie

Le conseil scolaire a créé une politique de gestion de l'énergie pour soutenir l'efficacité énergétique et réduire ses émissions de gaz à effet de serre. L'objectif de cette politique est de répertorier les installations des écoles qui présentent un potentiel d'économie d'énergie et de prioriser les types de programmes et de projets en matière d'énergie qui permettront de réduire la consommation d'énergie dans toutes les écoles, y compris les analyses comparatives de l'intensité de la consommation énergétique. Grâce à cette politique, le conseil scolaire a pu déterminer les projets visant à améliorer la conservation de l'énergie et les coûts de ceux-ci.

Pour soutenir cette politique, le conseil scolaire a ajouté une clause à toutes ses demandes de proposition, selon laquelle les soumissionnaires sont tenus de considérer les conséquences pour l'environnement lorsqu'ils impriment des documents du conseil scolaire ou fournissent des biens ou des services. Au cours des deux dernières années, le conseil scolaire a également embauché un étudiant de niveau collégial inscrit à un programme d'enseignement coopératif pour effectuer des vérifications de la gestion de l'énergie dans les écoles. Cette initiative s'est avérée une grande réussite, car elle a permis de faire adopter des pratiques d'économie d'énergie aux élèves des écoles.

Pour réduire ses coûts de consommation d'énergie, le conseil scolaire fait également partie d'un consortium sur le gaz naturel et intègre des initiatives d'efficacité énergétique et d'écologisation telles que le stockage de l'énergie solaire dans la conception de ses nouveaux bâtiments. En outre, le service de gestion des installations modernise les vieux bâtiments en les dotant de nouveaux toits et, dans certains cas, d'une « nouvelle peau », c'est-à-dire en changeant leur revêtement pour prévenir les pertes de chaleur en hiver et l'accumulation de chaleur pendant les mois plus chauds.

Ce n'est que récemment que le conseil scolaire a réorganisé le service de gestion des installations pour y créer un service d'entretien mécanique et électrique qui mise sur l'élaboration d'une stratégie de gestion de l'environnement et de l'énergie. Le conseil scolaire s'est engagé à continuer d'appuyer cette initiative en mettant en œuvre un plan pluriannuel qui mise sur les éléments de la politique actuelle (dont la consommation constitue la base de référence) et qui définit les mesures qui doivent être mises en œuvre, les calendriers d'exécution et les outils et les ressources qui serviront à surveiller et à gérer le plan.

Suivi et rapports sur la conservation de l'énergie

Le service utilise le logiciel de comptabilisation de l'énergie FASER pour faire le suivi de la consommation d'énergie de chacune de ses installations. Le conseil scolaire ne reçoit pas de factures conciliées de ses fournisseurs de services. Les données sur la consommation qui proviennent des fournisseurs d'énergie sont entrées manuellement dans le système FASER. Ce système ne permet pas de télécharger des factures électroniques directement dans le système. On incite la direction à saisir des occasions de recevoir des factures conciliées de format électronique.

Le service gère la consommation d'énergie sur une base quotidienne, hebdomadaire et mensuelle au moyen de son système de gestion du bâtiment. Ce système se sert d'algorithmes prédéfinis pour automatiser la qualité de l'air de ventilation et assurer le maintien de la consommation d'énergie ainsi nécessaire à un minimum. Les rapports concernant les économies en matière de consommation d'énergie ne sont pas présentés au conseil exécutif ni aux conseillères et conseillers scolaires.

Recommandations :

- La direction devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend les mesures à mettre en œuvre et les outils de surveillance et de gestion du plan.
- La direction devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques conciliées.
- La direction devrait présenter des rapports annuels officiels sur les économies d'énergie réalisées par rapport à la consommation prévue dans son plan de gestion de l'énergie.

5.4 Santé et sécurité

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

- déterminer si les mécanismes de planification et de communication appuient l'existence 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 principales pratiques en matière de santé et de sécurité et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée

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

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

Principales pratiques liées à la santé et à la sécurité	Preuve de l'adoption?
La tenue à jour d'un plan et de politiques de santé et de sécurité et l'élaboration de plans appropriés garantissent la conformité aux exigences prescrites par la loi en matière de santé et sécurité.	Oui
La politique relative au code de sécurité comprend des codes d'alerte correspondant à la situation et au niveau de danger et identifiant les responsabilités pour chaque service.	Oui
Le suivi des incidents de sécurité est fait par type d'incident (p. ex., biens, intrusion, etc.).	Oui
La gestion de l'exploitation suit les lignes directrices et politiques du ministère et la législation sur la sécurité dans les écoles.	Oui
Une équipe chargée de la sécurité (p. ex., NPP 144) est mise en place dans chaque école.	Oui
Le respect des normes sur la qualité de l'eau et de l'air est surveillé et les problèmes sont signalés pour que des mesures correctives soient prises.	Oui

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

Le portefeuille de la santé et de la sécurité est géré par le gestionnaire des ressources humaines responsable de la santé et de la sécurité, qui rend des comptes au surintendant des ressources humaines.

Le conseil scolaire possède un comité mixte de santé et de sécurité et a établi une politique en matière de santé et de sécurité qui prévoit que tous les employés et employés du WRDSB doivent se conformer à la *Loi sur la santé et la sécurité au travail* de la province et aux règlements connexes. Bien que le personnel ait indiqué que cette politique est revue chaque année par la directrice de l'éducation et les conseillères et conseillers scolaires, les documents accessibles sur le site Web du conseil scolaire ne permettent pas d'appuyer ces dires. Le conseil scolaire a également effectué une vérification sur la santé et la sécurité en collaboration avec SBCI et un consultant externe.

En outre, le WRDSB a entériné un code de conduite qui définit le comportement auquel il s'attend des élèves et du personnel. Pour appuyer ce code, toutes les écoles se sont dotées de plans de sécurité et ont élaboré des procédures de fermeture. Selon cette

politique, les directions d'école sont responsables de la santé et de la sécurité des élèves et du personnel dans l'école et sur son terrain, raison pour laquelle ils doivent régulièrement procéder à des inspections à ces endroits et faire des recommandations visant à améliorer la sécurité.

Les écoles sont tenues d'avoir des plans d'intervention en cas d'urgence, que les directions d'école revoient régulièrement. Elles doivent également être dotées d'équipes d'intervention en cas d'urgence, qui mettent le plan à l'épreuve au moins une fois par année. Le conseil scolaire a établi des directives en collaboration avec le service régional de police de Waterloo pour aider chaque école à procéder à une fermeture en cas d'urgence. Ce sont les directions d'école qui conçoivent le plan de fermeture d'urgence (code rouge) de leur école. Tout le personnel du conseil scolaire suit une formation sur la santé et la sécurité.

Le conseil scolaire dispose de politiques, de procédures et de plans variés pour veiller à ce que le milieu d'apprentissage soit sain et sécuritaire. Il devrait envisager de rassembler tous ces éléments en un seul plan pour que le groupe de santé et de sécurité puisse bien encadrer les nouveaux membres du personnel.

Le conseil scolaire dispose d'une politique obligatoire selon laquelle il doit consigner les incidents graves ou violents et les rapporter au service régional de police de Waterloo. Les incidents de vandalisme font l'objet d'un suivi, et les coûts associés aux dommages sont enregistrés par le service des finances. La direction a indiqué que l'usage stratégique de caméras de surveillance et la mise en œuvre d'autres mesures de prévention se sont avérés efficaces.

Le conseil scolaire fait analyser l'eau de toutes ses écoles situées en région rurale alimentées par de l'eau de puits et procède à un nettoyage par chasse d'eau au point de sortie conformément aux règlements du ministère de l'Environnement. La direction veille à ce que les concierges suivent les procédures en examinant les registres de chaque école et en effectuant des inspections au hasard des résultats relatifs à l'analyse de l'eau.

La priorité visant à offrir des écoles saines repose sur l'ensemble du personnel. Un membre de la surintendance est responsable de veiller à ce que les repas offerts dans les écoles correspondent à l'initiative du conseil scolaire sur les écoles saines.

5.5 Plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations

L'examen des plans, politiques et modalités 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 concernant les exigences futures en immobilisations fondée sur les prévisions de l'effectif et les questions de capacité et d'entretien de l'ensemble des immobilisations actuel et le financement versé par le ministère (p.ex., financement au titre des nouvelles places d'élèves);
- déterminer si la direction établit bien l'ordre de priorité des dépenses d'entretien et de réfection en fonction du financement versé 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 principales pratiques en matière de plans, de politiques et de modalités relatifs aux immobilisations et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

Principales pratiques liées aux plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire possède un programme d'immobilisations annuel et pluriannuel approuvé comprenant le plan de financement connexe.	Oui
Le conseil scolaire dispose d'une politique concernant l'examen des installations destinées aux élèves.	Oui

Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations

Principales pratiques liées aux plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	Preuve de l'adoption?
Le conseil scolaire tient à jour un inventaire précis de la capacité et de l'utilisation des écoles.	Oui
Les prévisions en matière d'immobilisations et les plans de financement connexes sont évalués et rajustés en fonction des besoins actuels et des	Oui

Principales pratiques liées aux plans, politiques et modalités en matière d'immobilisations	Preuve de l'adoption?
modifications aux hypothèses initiales, notamment en ce qui touche l'effectif et les subventions d'équipement.	
L'exactitude des prévisions en matière d'immobilisation et des plans de financement connexes est évaluée chaque année en fonction des besoins actuels et des modifications aux hypothèses initiales, notamment en ce qui touche l'effectif.	Oui
Une évaluation précise de l'état des installations fondée sur des normes du secteur (à l'aide de la méthodologie du système RECAPP) est tenue à jour.	Oui

Élaboration de plans annuels et pluriannuels en matière d'immobilisations

Conformément aux exigences du ministère, le conseil scolaire a rempli un gabarit sur ses liquidités en immobilisations. Cette année, le conseil scolaire a basé son plan quinquennal en matière d'immobilisations sur ce gabarit et sur le travail du comité de planification des immobilisations, formé du président du conseil scolaire, de quatre conseillères et conseillers scolaires, d'une représentante ou d'un représentant régional de planification, de quatre personnes de la collectivité faisant partie du WRAPSC et de la contrôleur du service de gestion des installations, de la planification et du service des finances. Le plan d'immobilisations a été approuvé par les conseillères et conseillers scolaires.

Le comité de planification des immobilisations utilise une variété de données, y compris des données sur la population et la migration d'entrée tirées du recensement de même que les projections démographiques obtenues du service de planification de la région de Waterloo. Afin de s'assurer que toutes ses installations sont conformes aux normes d'accessibilité de l'Ontario, le conseil scolaire se base sur les exigences énoncées dans la politique d'accessibilité et les normes d'accessibilité pour la construction de nouveaux bâtiments (Facility Accessibility Design Standards) de la ville de London.

Les demandes qui visent des réparations ou des travaux de rénovation importants dans une école peuvent être soumises aux surintendants en octobre et en novembre. Les demandes sont classées en ordre de priorité, et on vérifie si la part de budget consacrée aux immobilisations est suffisante.

Les prévisions du plan d'entretien quinquennal et le budget d'immobilisations sont transmis aux écoles à des fins de planification. Lorsque les demandes visent d'importants travaux d'agrandissement ou de rénovation, elles sont évaluées afin d'être intégrées dans les prévisions quinquennales en matière d'immobilisations et présentées au ministère de l'Éducation, qui les approuve et alloue les subventions en conséquence. Les demandes peuvent également être intégrées au budget annuel du conseil scolaire en matière d'immobilisations.

En raison des réductions budgétaires, les projets sont fréquemment reportés à l'année budgétaire subséquente. Ces demandes font également l'objet d'un classement par ordre de priorité. Les projets et les travaux de rénovation peuvent être annulés s'ils ne satisfont pas aux critères du comité de gestion prévisionnelle des territoires et des périmètres d'aménagement.

Le WRDSB a une politique d'examen des installations approuvée par les conseillères et conseillers scolaires, dont la dernière révision remonte à mai 2007. Cette politique présente le processus de fermeture des écoles, le cadre général de valorisation des écoles, le processus mené par le Comité d'examen des questions liées aux installations et les renseignements relatifs aux consultations publiques. Le conseil scolaire a fait appel à la collectivité au cours du processus de planification des immobilisations.

Surveillance continue et tenue à jour des données pour appuyer la planification des immobilisations

Afin de maintenir l'exactitude des besoins en matière d'immobilisations, le WRDSB garde des inventaires précis et à jour de la capacité et de l'utilisation des écoles au moyen du Système d'inventaire des installations scolaires et du RECAPP, qui est alimenté par le TAPS, le système personnalisé de suivi et de planification de l'entretien. Le TAPS fournit également une liste des priorités reportées en matière d'entretien qui contribue à repérer les écoles aux coûts de réparation prohibitifs. Le WRDSB se base sur les inspections régulières et sur des comparaisons avec les normes du secteur pour déterminer si les allocations budgétaires correspondent aux besoins actuels et prévus.

5.6 Gestion de la construction

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

- déterminer s'il existe des processus garantissant que les conseils scolaires terminent les projets de construction à temps, dans les limites du budget et dans 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 principales pratiques en matière de gestion de la construction et fait état des cas où les données indiquent que la pratique a été adoptée intégralement. Dans les cas où l'on ne disposait d'aucune donnée ou que la pratique n'était pas adoptée intégralement au moment de notre examen, un « Non » indique qu'il y a place à amélioration.

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

Principales pratiques liées à la gestion de la construction	Preuve de l'adoption?
La direction utilise des conceptions économiques, des superficies au sol normalisées, la conservation d'énergie et des pratiques de construction économiques pour réduire au minimum les coûts de construction, d'entretien et de fonctionnement.	Oui
La direction dispose de politiques et modalités normalisées pour rationaliser les projets de construction, notamment la comparaison avec les frais et normes de construction des autres conseils scolaires (y compris les conseils voisins).	Oui

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

Principales pratiques liées à la gestion de la construction	Preuve de l'adoption?
Un processus de gestion efficace permet de surveiller et de contrôler les projets de construction et leurs coûts. Ce processus comprend des mises à jour périodiques sur la situation du projet et une évaluation du projet après la construction.	Oui

Tenue à jour de la liste approuvée de prestataires de services professionnels

Principales pratiques liées à la gestion de la construction	Preuve de l'adoption?
La direction évalue et met à jour périodiquement la liste approuvée d'entrepreneurs, d'architectes et de professionnels, en principe tous les cinq ans.	Oui

Pratiques économiques dans la conception et la construction des installations

Le personnel et la direction utilisent des conceptions économiques, des superficies au sol normalisées, la conservation d'énergie et des pratiques de construction économiques pour réduire au minimum les coûts de construction, d'entretien et de fonctionnement. La direction dispose de politiques et de modalités normalisées en matière d'approvisionnement pour limiter les coûts des projets de construction et de réfection des écoles. Par exemple, le conseil scolaire dispose d'un bassin de six sociétés d'architectes chevronnés présélectionnées qui sont au fait des caractéristiques propres aux installations scolaires et qui peuvent faire des offres pour toutes les soumissions ou les demandes de proposition publiées par le conseil scolaire. Les critères qui servent à effectuer la présélection comprennent l'expérience dans le secteur, les références, les connaissances techniques et les prix. Par l'intermédiaire du comité chargé des opérations, de l'entretien et de la construction, le WRDSB met en parallèle les coûts de construction de ses installations avec ceux des autres conseils

scolaires, y compris les conseils scolaires coïncidents. La direction croit que ses projets sont concurrentiels sur le plan des coûts.

Une fois la construction d'une nouvelle école approuvée par le WRDSB, une équipe multidisciplinaire est mise sur pied. Cette équipe est formée d'une ou d'un gestionnaire de projet, d'immeuble, de l'entretien mécanique et électrique, des gens de métier, des installations, du service des finances, du service des achats et du service de la TI, de deux directions d'école (habituellement, la directrice ou le directeur de l'école en question) et, s'il y a lieu, des fournisseurs de services de garde pour les enfants. Cette méthode fait que les projets de construction permettent d'établir un équilibre entre les besoins des principaux clients, des élèves et du personnel au moyen de méthodes de construction sécuritaires et efficaces.

Surveillance et présentation de la progression des projets de construction

Les travaux de construction du WRDSB sont effectués en sous-traitance par des entrepreneurs externes. Le service de gestion des installations envoie sur le terrain une ou un gestionnaire de projet qui, de concert avec l'architecte, guident l'entrepreneur général et examine les ordres de modification présentés par l'architecte. Les ordres de modification qui concernent la nature d'un matériau ou qui pourraient entraîner un dépassement des coûts du projet (par exemple, les raccordements) sont présentés par la ou le gestionnaire du projet au conseil scolaire avant d'être approuvés. Pour les projets d'immobilisations ayant été approuvés individuellement, il est nécessaire d'obtenir la permission du conseil scolaire si un dépassement des coûts pointe à l'horizon. Le WRDSB procède à une évaluation après la construction. En général, la facture des entrepreneurs doit correspondre aux normes de l'industrie pour que le conseil scolaire envisage le renouvellement des contrats et le recours aux mêmes fournisseurs.

Tenue à jour de la liste approuvée de prestataires de services professionnels

Pour limiter les coûts des travaux de construction et de réfection des écoles, la direction évalue et met à jour sa liste d'entrepreneurs approuvés chaque année selon ses politiques et ses méthodes normalisées en matière d'approvisionnement. La direction présélectionne les entrepreneurs généraux et les sous-traitants, puis impartit les projets de construction.

Annexes

Annexe A : Aperçu de l'Examen opérationnel

Objectifs de l'Examen opérationnel

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

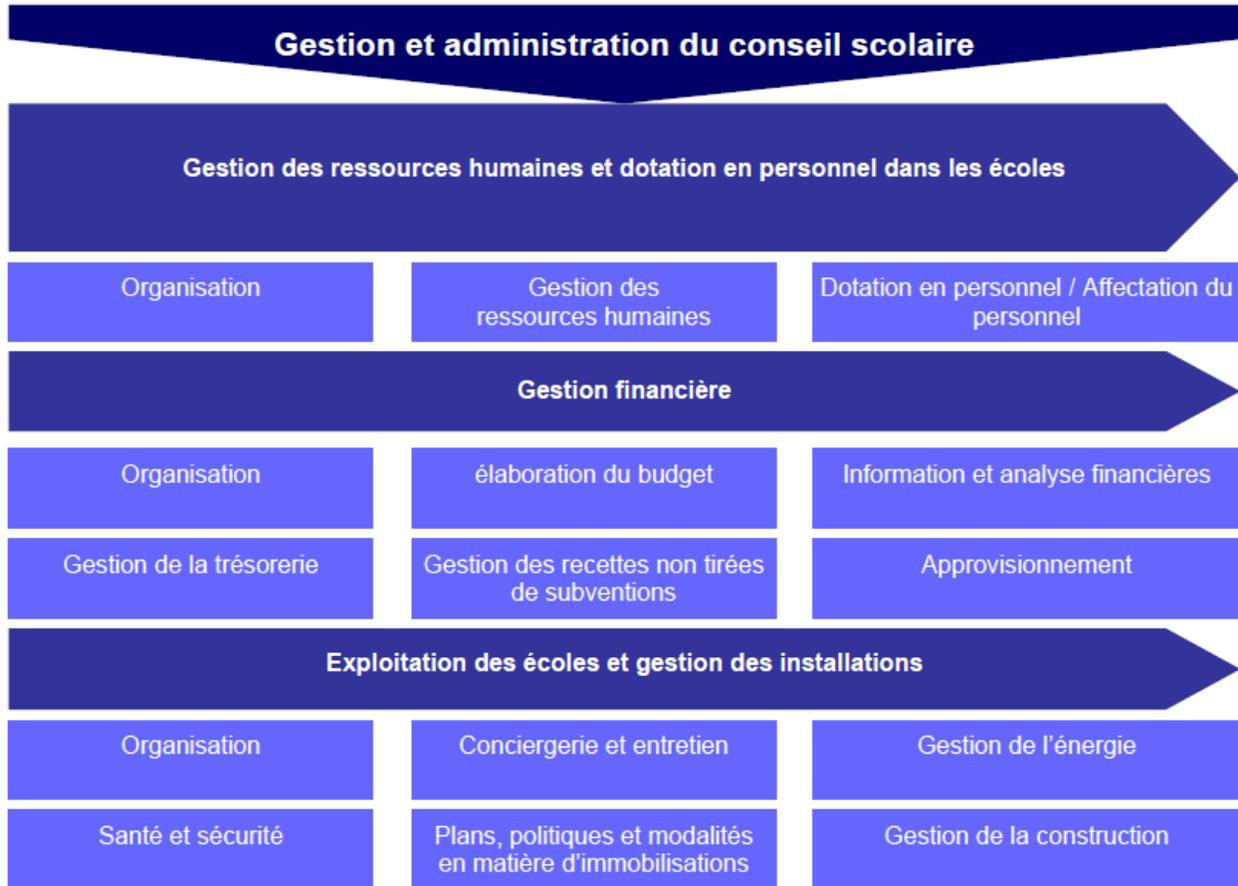
Chaque Examen opérationnel tient compte des caractéristiques et du contexte propres à chaque conseil, de manière à :

- renforcer la capacité de gestion des conseils scolaires grâce à des recommandations visant l'amélioration des opérations non scolaires;
- faire connaître au secteur et aux conseils scolaires les façons de procéder productives utilisées actuellement par les conseils scolaires;
- appuyer les « meilleures pratiques » dans tout le 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 de diriger un niveau optimal de ressources pour appuyer la priorité que constitue la réussite des élèves;
- fournir au ministère d'importantes données sur les capacités des conseils scolaires dont il peut tenir compte dans l'élaboration continue des politiques et mécanismes de financement.

Portée de l'Examen opérationnel

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

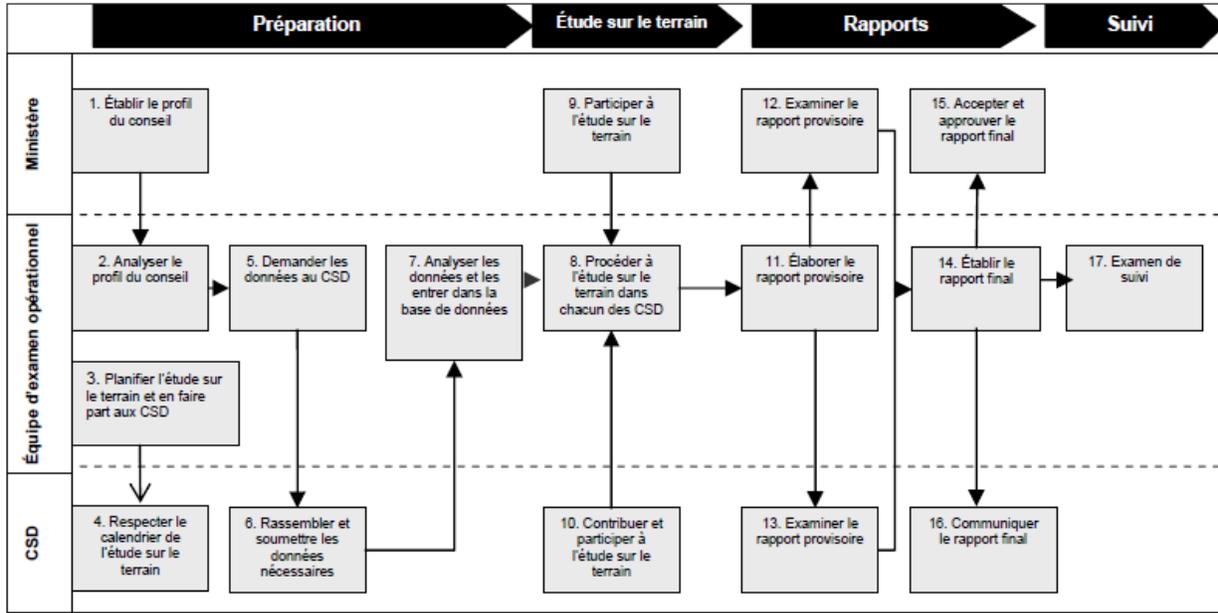
On examinera chaque processus en fonction de ses activités et de sa conformité aux principales pratiques, notamment de la mesure dans laquelle il s'inscrit dans les stratégies d'amélioration du rendement des élèves et les facilite.



Processus suivi pour l'Examen opérationnel

Le schéma global du processus suivi pour mener à bien l'Examen opérationnel est fourni ci-dessous. Le temps nécessaire pour mener le processus à terme dépendra de la taille et de la complexité du conseil scolaire.

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



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

Phase : Planification et analyse initiales

Activité principale	Description
Fournir les renseignements généraux sur les conseils scolaires	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 des renseignements généraux sur chaque conseil scolaire.
Analyser le profil du conseil	Avant de commencer l'étude sur le terrain, l'Équipe d'examen opérationnel examine les renseignements généraux sur le conseil scolaire pour en comprendre les caractéristiques financières et de fonctionnement. Cette analyse permet de relever des questions particulières et des domaines sur lesquels concentrer l'Examen.
Planifier l'étude sur le terrain et en faire part au conseil scolaire	Le ministère et l'Équipe d'examen opérationnel élaborent pour l'Examen un calendrier qui sera communiqué aux conseils avant le début du prochain cycle d'examen.
Respecter le calendrier de l'étude sur le terrain	Les conseils devront respecter le calendrier de l'Examen opérationnel. Le ministère et l'Équipe d'examen s'efforceront de tenir compte des conflits de disponibilité.
Demander la documentation au conseil	Avant de commencer l'étude sur le terrain, on fait une demande de documentation justificative afin de recueillir des renseignements sur le fonctionnement et autres éléments de chacun des domaines visés. L'Équipe d'examen utilise ces données pour mieux connaître le conseil scolaire avant d'entreprendre l'étude sur le terrain.

Activité principale	Description
Rassembler et soumettre la documentation requise	Après avoir reçu la demande de données, chaque conseil rassemble les données demandées. Pour ce faire, les conseils disposeront d'au moins trois semaines avant le début de l'étude sur le terrain.
Analyser les données et les entrer dans la base de données	L'Équipe d'examen analyse les données fournies par chacun des conseils et ajoute les résultats à une base de données du secteur qui servira à comparer les résultats de chacun des conseils.

Phase: Étude sur le terrain

Activité principale	Description
Procéder à l'étude sur le terrain dans chacun des conseils	On procédera à l'étude sur le terrain dans chacun des conseils scolaires en suivant le calendrier d'examen convenu. L'étude sur le terrain devrait prendre entre cinq et dix jours selon la taille du conseil.
Participer à l'étude sur le terrain	Le personnel du ministère aide l'Équipe d'examen à mener l'étude sur le terrain de façon à assurer la continuité et le transfert de connaissances relativement aux opérations des conseils.
Contribuer et participer à l'étude sur le terrain	Le personnel du conseil participe à l'étude sur le terrain. Le nombre de participants variera en fonction de la taille du conseil scolaire.

Phase: Rapports

Activité principale	Description
Élaborer le rapport provisoire	En fonction des résultats de l'étude sur le terrain et de l'analyse des données, l'Équipe d'examen opérationnel rédige un rapport provisoire. Celui-ci contient un sommaire des conclusions et, le cas échéant, des
Examiner le rapport provisoire	Le ministère examine le rapport provisoire et fait part de ses observations à l'Équipe d'examen.
Examiner le rapport provisoire (conseil)	L'Équipe d'examen rencontre les cadres supérieurs du conseil scolaire pour examiner le rapport et obtenir leurs commentaires.
Préparer le rapport final	L'Équipe d'examen incorpore les observations du ministère et du conseil scolaire dans la version finale du rapport.
Accepter et approuver le rapport final	Le rapport final est communiqué au ministère aux fins d'approbation et de publication.
Communiquer le rapport final	Le ministère remet le rapport final au conseil scolaire.

Phase: Suivi

Activité principale	Description
Examen de suivi	Huit à douze mois après la remise du rapport final, l'Équipe d'examen effectue un examen de suivi pour déterminer dans quelle mesure le conseil a adopté et mis en œuvre les recommandations.

L'Équipe d'examen opérationnel

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

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



Limites de l'Examen

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

Annexe B : Résumé des recommandations

Gestion et administration du conseil scolaire

N°	Recommandations
1.	Le conseil scolaire devrait étendre la portée du plan de réussite du système en y traitant tous les aspects du fonctionnement du conseil scolaire, y compris les ressources humaines, les finances et la gestion des installations. En outre, il devrait mettre à jour le format de ce plan de façon à ce qu'il concorde avec le plan stratégique pluriannuel du conseil.
2.	Le conseil scolaire devrait envisager d'établir une politique officielle d'examen périodique du mandat de tous ses comités afin que ceux-ci répondent aux besoins du conseil. Pour y parvenir, il pourrait former un comité d'examen et d'élaboration des mandats.
3.	Le conseil scolaire devrait établir un plan de relève formel afin de gérer les départs à la retraite et les cas de démissions des gestionnaires et des administratrices et administrateurs principaux, en particulier pour ce qui a trait aux fonctions non scolaires du conseil scolaire.

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

N°	Recommandations
4.	Les membres du service des RH devraient envisager d'élaborer un plan annuel de service adapté au plan de réussite du système qui permettrait par la suite d'étayer le plan stratégique. Le service des RH serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.
5.	La direction devrait élaborer des politiques et des modalités de recrutement et veiller à ce qu'elles soient révisées chaque année afin que la planification du personnel favorise le rendement des élèves.
6.	La direction devrait communiquer régulièrement avec le WRDSB et la haute direction afin de rendre compte de l'efficacité de son programme de gestion de l'assiduité une fois celui-ci mis en œuvre.
7.	La direction devrait envisager d'étendre la portée des enquêtes sur la satisfaction du personnel à tous les groupes d'employés. Elle pourrait ainsi améliorer la communication avec le personnel et d'utiliser les renseignements ainsi obtenus dans les plans de perfectionnement professionnel et les politiques du service des RH.
8.	La direction devrait développer un plan officiel d'entrevues de fin d'emploi. Ces entrevues permettraient d'améliorer les politiques du service des RH ainsi que les processus et les programmes établis.

Gestion financière

N°	Recommandations
9.	Le service des finances devrait établir un plan annuel plus officiel qui révèle une harmonisation au plan stratégique du conseil scolaire et à son plan d'amélioration. L'établissement d'un plan plus détaillé permettra au personnel du service et aux autres membres du personnel de mieux comprendre les priorités annuelles du service. Le service serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression durant toute l'année.
10.	Le conseil scolaire devrait ajouter une étape formelle au processus de planification budgétaire afin de garantir l'harmonisation entre les divers objectifs budgétaires, ses objectifs annuels et les objectifs décrits dans son plan stratégique pluriannuel.
11.	La direction et le WRDSB devraient ajouter au moins deux membres externes au Comité de vérification afin d'appuyer ce dernier et de contribuer à son efficacité générale.
12.	Le service des finances devrait produire des rapports dans lesquels les données sur les dépenses sont comparées aux données antérieures. Par ailleurs, le service devrait établir un calendrier de production de rapports. Les renseignements ainsi obtenus permettraient de déterminer plus précisément si les variations suivent la tendance des années précédentes en matière de dépenses.
13.	La direction devrait réaliser un examen approfondi du cycle d'achat / de paiement du conseil scolaire afin de vérifier s'il est possible d'en améliorer l'efficacité et l'efficience.
14.	Le personnel des finances devrait instaurer le paiement par transfert électronique de fonds (TEF) pour tous les fournisseurs appropriés afin d'accroître l'efficacité et de réduire le risque que les paiements soient altérés avant la compensation bancaire. La direction devrait tenir compte des possibilités de TEF avant de lancer son prochain appel d'offres pour les services bancaires.

Exploitation des écoles et gestion des installations

N°	Recommandations
15.	Le service de gestion des installations devrait élaborer un plan de service annuel qui corresponde aux objectifs décrits dans le plan de réussite du système. Ce plan devrait définir des objectifs mesurables et des échéanciers précis et attribuer des responsabilités pour les activités fondamentales du service. La direction serait ainsi en mesure de surveiller le progrès de ses priorités et de ses objectifs définis et de produire des rapports sur cette progression pendant l'année.
16.	Le conseil devrait envisager de généraliser l'utilisation des ordres de travail pour faire le suivi des efforts et des coûts associés à ceux-ci. Cette pratique permettrait au conseil de comparer les données à celles des années précédentes, d'étayer le budget des dépenses et les évaluations des projets et, ainsi, de maximiser l'utilisation des ressources.
17.	La direction devrait élaborer un plan pluriannuel de gestion de l'énergie qui comprend les mesures à mettre en œuvre et les outils de surveillance et de gestion du plan.
18.	La direction devrait demander aux entreprises de services publics d'envoyer des factures électroniques conciliées.

N°	Recommandations
19.	La direction devrait présenter des rapports annuels officiels sur les économies d'énergie réalisées par rapport à la consommation prévue dans son plan de gestion de l'énergie.