



Ministère de l'Éducation

**Rapport sommaire des
examens opérationnels
effectués en 2007-2008**

Septembre 2008

Table des matières

1. INTRODUCTION	3
Conseils scolaires ayant participé à l'examen opérationnel	3
Objectif du rapport sommaire.....	1
2. GOUVERNANCE ET ADMINISTRATION DU CONSEIL SCOLAIRE	2
Portée et objet	2
Résultats généraux	2
Occasion d'amélioration n° 1 : établissement d'orientations stratégiques et élaboration de plans annuels d'amélioration et production de rapports sur ces derniers.....	3
3. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DOTATION EN PERSONNEL/AFFECTATION DU PERSONNEL DANS LES ECOLES.....	6
Portée et objet	6
Résultats généraux	7
Occasion d'amélioration n° 2 : Gestion des présences	8
4. GESTION FINANCIERE.....	11
Portée et objet	11
Résultats généraux	12
Occasion d'amélioration n° 3 : Production de rapports financiers provisoires.....	14
Occasion d'amélioration n° 4 : Fonction de vérification	16
Occasion d'amélioration n° 5 : Participation à des consortiums d'achat.....	18
5. EXPLOITATION DES ECOLES ET GESTION DES INSTALLATIONS.....	21
Portée et objet	21
Résultats généraux	22
Occasion d'amélioration n° 6 : plan d'entretien et de réfection pluriannuel	23
Occasion d'amélioration n° 7 : Gestion de l'énergie.....	24

1. Introduction

Le ministère de l'Éducation de l'Ontario (Ministère) effectuera des examens opérationnels des 72 conseils scolaires de district de la province au cours des trois prochaines années. Le présent rapport sommaire présente les principales conclusions tirées des examens déjà effectués dans 14 conseils scolaires, que le Ministère a menés d'octobre 2007 à avril 2008.

L'Équipe d'examen opérationnel s'est penchée sur le fonctionnement des conseils scolaires dans quatre domaines fonctionnels : la gouvernance et l'administration du conseil scolaire; la gestion des ressources humaines ainsi que la dotation en personnel et l'affectation du personnel 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 les conseils scolaires ont mis en œuvre les pratiques exemplaires énoncées dans le Guide d'examen opérationnel des conseils scolaires de district de l'Ontario. L'examen permet également, au besoin, de formuler des recommandations portant sur les possibilités d'amélioration.

Par l'entremise de ces examens opérationnels, le Ministère vise à améliorer la capacité de gestion des conseils scolaires en favorisant la bonne intendance des ressources publiques ainsi qu'en misant sur les meilleures pratiques et en les partageant. En déterminant les possibilités d'amélioration continue, les examens permettent de garantir à la population que la gestion et l'exploitation des conseils scolaire cadrent avec la principale priorité du gouvernement : le **rendement des élèves**. La mise sur pied de l'équipe d'examen opérationnel contribuera aussi directement à augmenter la confiance et le soutien de la population envers l'éducation publique.

Conseils scolaires ayant participé à l'examen opérationnel

Les conseils scolaires ci-dessous ont participé aux examens opérationnels. Chaque conseil scolaire a reçu un rapport personnalisé qui présente les conclusions et les recommandations des examens opérationnels.

- Hamilton-Wentworth District School Board
- London District Catholic School Board
- Ottawa Catholic District School Board
- Peterborough Victoria Northumberland and Clarington Catholic District School Board
- Simcoe County District School Board
- Trillium Lakelands District School Board
- Avon Maitland District School Board
- Brant Haldimand Norfolk Catholic District School Board
- Durham Catholic District School Board
- Durham District School Board
- Lakehead District School Board
- Lambton Kent District School Board
- Thames Valley District School Board
- Waterloo Catholic District School Board

Objectif du rapport sommaire

Le présent rapport sommaire a pour objet de présenter aux conseils scolaires les principaux résultats concernant chacun des domaines fonctionnels examinés. Il présente aussi quelques-unes des occasions d'amélioration proposées par les équipes d'examen opérationnel qui sont d'une grande importance pour le fonctionnement des conseils scolaires.

Les équipes d'examen opérationnel ont comparé les processus des conseils scolaires aux pratiques exemplaires énoncées dans le Guide d'examen opérationnel des conseils scolaires de district de l'Ontario qu'ils ont mis en place. Ces rapports déterminent la mesure dans laquelle chacun des conseils scolaires a adopté ces pratiques exemplaires.

Selon les examens, un grand nombre de conseils scolaires ont adopté les pratiques exemplaires, mais la façon dont elles ont été mises en place et la mesure dans laquelle elles ont été adoptées diffèrent d'un conseil scolaire à l'autre.

Nous avons cerné plusieurs occasions d'amélioration sur lesquelles les conseils scolaires devraient se pencher. Ces occasions concernent les domaines dans lesquels les pratiques exemplaires ont le moins été mises en place ou ceux qui ont les répercussions financières les plus importantes.

Pour chacune des occasions d'amélioration soulignées dans le présent rapport, vous trouverez les éléments suivants :

- l'aperçu et l'importance de l'occasion d'amélioration;
- une description des pratiques visées que les conseils scolaires devraient mettre en place;
- les occasions d'amélioration relatives aux pratiques actuellement en place;
- des exemples provenant des conseils scolaires qui ont mis en place les pratiques visées.

De nombreux conseils scolaires ont montré qu'ils avaient adopté des pratiques pouvant servir d'exemple aux autres conseils scolaires, mais ce rapport ne fournit pas de liste complète en ce qui a trait aux deux premières vagues d'examen. Il fournit plutôt certains exemples qui pourraient servir à d'autres conseils scolaires qui tentent d'améliorer leurs propres pratiques de fonctionnement.

2. Gouvernance et administration du conseil scolaire

Portée et objet

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

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

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

Résultats généraux

En général, les conseils scolaires ont adopté une structure de gouvernance qui définit clairement les rôles et les responsabilités des conseillères et des conseillers scolaires ainsi que ceux des membres de la haute direction. Les conseillères et conseillers scolaires établissent l'orientation stratégique à long terme et élaborent et mettent à jour les politiques, tandis que les cadres supérieurs élaborent et mettent en œuvre les plans annuels d'amélioration et les procédures permettant d'accomplir les priorités essentielles et de se conformer aux politiques. La force de la structure de gouvernance des conseils scolaires et la relation entre la direction, les membres de la haute direction et les conseillères ou conseillers scolaires déterminent la façon dont le conseil scolaire peut se concentrer sur la réussite des élèves et la responsabilité financière.

Les conseils scolaires disposent de politiques qui couvrent toute la gamme des fonctions scolaires et administratives. En général, ces politiques sont accessibles au public sur le site Web des conseils scolaires. Parmi les pratiques exemplaires, on compte celle qui permet de s'assurer que toutes les politiques sont **à jour**. De nombreux conseils scolaires ont établi un « cycle de rafraîchissement » officiel visant à soutenir la mise à jour de l'ensemble des politiques. Certains conseils scolaires ont toutefois pris du retard quant au calendrier de mise à jour et d'autres n'ont pas révisé leurs politiques depuis des années.

Les pratiques diffèrent d'un conseil scolaire à l'autre en ce qui concerne l'élaboration d'orientations stratégiques et de plans annuels d'amélioration ainsi que la production de rapports sur ces derniers. Dans chacun des conseils scolaires, la directrice ou le directeur de l'éducation produit un rapport annuel dans lequel elle ou il décrit les réalisations par rapport aux plans et aux objectifs. La section **Occasion d'amélioration n° 1** ci-dessous porte sur les occasions d'amélioration concernant l'établissement d'orientations stratégiques ainsi que l'élaboration de plans annuels d'amélioration et la production de rapports à cet égard.

Tous les conseils scolaires ont une structure organisationnelle, des mécanismes de responsabilisation et des processus décisionnels proportionnés à la taille de leur institution.

Occasion d'amélioration no 1 : établissement d'orientations stratégiques et élaboration de plans annuels d'amélioration et production de rapports sur ces derniers.

Aperçu et signification

L'établissement d'une orientation stratégique pluriannuelle dans un conseil scolaire est un processus essentiel parce qu'il fournit un cadre à toutes les décisions de planification et d'attribution des ressources subséquentes. Le plan annuel d'amélioration d'un conseil scolaire est essentiel à la compréhension des objectifs et des priorités de l'année en cours par l'ensemble des intervenants du système. Il contribue aussi au processus annuel d'élaboration du budget et sert de fondement aux rapports que présente la direction aux conseillères et aux conseillers scolaires et à la population sur les réalisations de l'année par rapport aux objectifs visés.

Pratiques visées

L'élaboration d'une orientation stratégique pluriannuelle (jusqu'à cinq ans) sert de base essentielle à la conception des plans annuels d'amélioration. Cette orientation devrait être élaborée à la suite de vastes consultations auprès des intervenants internes et externes et devrait conduire à la production d'un document professionnel sommaire accessible à la population. Pour améliorer la compréhension, les conseils scolaires devraient grouper leurs objectifs sous des thèmes clés, comme la réussite des élèves, la responsabilisation, la responsabilité financière, les ressources humaines et les installations. Les conseils scolaires devraient s'assurer que l'orientation stratégique est connue de tous les intervenants du système. Des résumés sous forme de brochure, des affiches et des sites Web sont quelques exemples d'outils utiles qui peuvent être utilisés pour atteindre cet objectif.

La direction et l'administration principale devraient élaborer des plans annuels d'amélioration qui définissent de façon précise les objectifs et les priorités pour l'année en cours et qui cadrent clairement avec l'orientation stratégique globale du conseil scolaire. Ces documents, habituellement appelés plans d'amélioration des conseils scolaires, devraient définir les objectifs et les priorités annuels du fonctionnement scolaire et non scolaire du conseil. Ils devraient aussi résumer les plans plus détaillés d'amélioration des écoles et des plans des services (finances, ressources humaines et

fonctionnement des écoles). Les modèles de planification et de production de rapports devraient être harmonisés pour faciliter la planification et la capacité de résumer chacun des plans ainsi que les rapports sur les réalisations.

Occasions d'améliorer les pratiques actuelles

En général, les conseils scolaires ont montré leur capacité à mettre en place certaines des pratiques susmentionnées, mais pas toutes.

La plupart des conseils scolaires ont mis en place des processus complets pour élaborer une orientation stratégique à long terme (généralement entre trois et cinq ans). D'autres ont commencé l'élaboration de ce processus, mais pourraient s'améliorer en le rendant plus officiel et plus complet, entre autres en étendant la période couverte par les orientations stratégiques et en établissant des objectifs précis et mesurables ainsi que des calendriers de réalisation des différents objectifs et priorités. Ces occasions sont essentielles à l'élaboration des plans annuels par le personnel.

On note certains écarts entre les conseils scolaires quant à la structure et au contenu des plans annuels et des priorités. La pratique courante consiste à élaborer un plan d'amélioration principalement axé sur les objectifs et les priorités visant à favoriser la réussite des élèves. Ils élaborent ensuite des plans d'amélioration pour chaque école qui cadrent avec celui du conseil scolaire.

Bien que les plans d'amélioration des conseils scolaires contiennent souvent des objectifs et des priorités complètes concernant les initiatives en matière de réussite des élèves, la grande majorité d'entre eux n'établissent pas d'objectifs et de priorités relatives au fonctionnement non scolaire. Les examens ont aussi permis de découvrir que la plupart des conseils scolaires possèdent des plans d'amélioration bien définis pour les services des ressources humaines, mais pas pour les services des finances ou des installations. Les conseils scolaires ont la possibilité d'améliorer leur processus de planification annuel global, en invitant leurs services à préparer des plans annuels officiels qui peuvent être ajoutés au plan d'amélioration annuel du conseil scolaire. Les conseils scolaires pourront ainsi gérer le processus et mieux comprendre les mesures, les calendriers, les responsabilités et les objectifs mesurables du conseil scolaire en général, qui serviront de base pour faire état du progrès.

Les conseils scolaires peuvent aussi s'améliorer en adoptant un cadre de planification cohérent leur permettant d'élaborer des plans pour l'ensemble du conseil scolaire, les services et les écoles. Les conseils scolaires pourront ainsi assurer l'harmonisation et l'intégration de toutes les étapes de la planification. Les cadres de planification devraient au moins comprendre des renseignements sur les objectifs et les priorités, des stratégies et des activités, des responsabilités attribuées, des échéanciers, des indicateurs de réussite ainsi qu'un cadre de production de rapports sur la réussite.

Exemples de conseils scolaires :

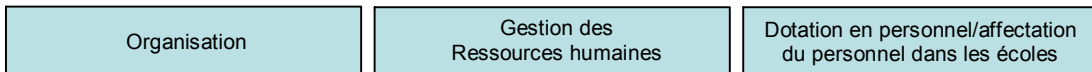
Planification stratégique à long terme	<ul style="list-style-type: none">Le Durham District School Board a élaboré un plan stratégique pluriannuel pour 2004-2009, intitulé <i>Durham Directions</i>, http://ddsb.durham.edu.on.ca/DDSBmain.htm). Le conseil scolaire a mis sur pied un processus pour
---	--

	<p>élaborer le prochain plan stratégique pluriannuel.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le Lambton Kent District School Board a élaboré le plan de croissance de Lambton Kent de 2006-2007 à 2009-2010. (http://www.lkdsb.net/Welcome/reports.htm)
<p>Modèles de plans annuels d'amélioration du conseil scolaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le Brant Haldimand Norfolk Catholic School Board et l'Avon Maitland District School Board ont élaboré de bons exemples de modèles de plan annuel d'amélioration du conseil scolaire. ▪ Le Hamilton-Wentworth District School Board a mis sur pied un processus de planification de l'amélioration des services qui fait état des efforts non scolaires que les services mettent en place pour favoriser les améliorations. Un modèle détaillé a été élaboré et comprend les principaux éléments décrits ci-dessus. Le conseil scolaire a aussi préparé un document à l'appui qui explique le processus d'élaboration de la planification de l'amélioration des services.
<p>Planification non scolaire des services</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'Avon Maitland District School Board a décidé de participer à une initiative pilote visant à élaborer une approche de la carte de pointage équilibré en matière de planification stratégique et de mesure du rendement. La direction a établi un ensemble d'indicateurs et d'objectifs de rendement clés liés aux objectifs du système élaborés par le conseil scolaire et fondés sur l'examen des performances passées.

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

Portée et objet

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



La gestion efficace des ressources humaines assure qu'un nombre adéquat d'employés qualifiés puissent effectuer les tâches qu'on leur a confiées, et ce, dans l'ensemble de l'organisme. Des politiques et des procédures permettant le perfectionnement du personnel par l'entremise d'évaluations du rendement, de développement professionnel et de services de soutien sont en place. L'affectation du personnel dans les écoles et les salles de classe respecte les exigences du Ministère relatives à l'effectif des classes ainsi que les conventions collectives du conseil scolaire et les modèles d'affectation. Les modèles d'affectation adoptés par le conseil scolaire assurent que l'on a recours aux pratiques d'enseignement et d'apprentissage les plus efficaces.

Les processus d'organisation et de gestion des ressources humaines et de dotation en personnel/affectation du personnel dans les écoles ont été examinés pour :

- déterminer si des politiques et des méthodes appropriées ont été établies et mises à jour pour appuyer les fonctions et les priorités des RH et si celles-ci sont conformes aux orientations du conseil scolaire;
- déterminer si on a préparé un plan annuel énonçant les objectifs et les priorités de même que leur conformité aux orientations stratégiques du conseil scolaire;
- déterminer si les rôles et les responsabilités du personnel appuient les principales fonctions, activités et pratiques des RH;
- vérifier s'il existe des plans et des processus pour recruter suffisamment de personnel qualifié afin d'atteindre les objectifs de rendement des élèves;
- vérifier s'il existe des processus appropriés destinés à promouvoir l'épanouissement personnel et professionnel de tout le personnel;
- déterminer si des systèmes et des procédures adéquats existent pour gérer les régimes de rémunération des employés, les relations de travail et le rendement et les présences du personnel, et si d'autres services de soutien sont en place pour assurer la satisfaction des employés;
- évaluer si des processus précis et efficaces permettent de prévoir et de planifier les besoins en personnel dans le but d'appuyer les stratégies visant le rendement des élèves;
- s'assurer qu'il existe des processus d'affectation optimale du personnel soutenus par un système efficace de gestion de l'assiduité;

- déterminer s'il existe des possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de l'ensemble des processus.

Résultats généraux

La structure organisationnelle des services des ressources humaines (RH) varie en fonction de la taille du conseil scolaire. Les conseils scolaires de plus grande taille ont nommé une surintendante ou un surintendant responsable des fonctions de RH, tandis que dans les conseils scolaires de petite taille, ces services font partie d'un portefeuille plus large sous la direction de la surintendante ou du surintendant des affaires. De fait, les rôles des services des RH des conseils scolaires de grande taille doivent être plus spécialisés en raison du nombre possible de problèmes à régler. Leur approche doit souvent être davantage axée sur des domaines comme les relations de travail et la gestion de l'assiduité.

En général, les services des RH préparent un plan annuel de leur service qui précise les stratégies particulières, les indicateurs de réussite, les échéanciers et les responsabilités désignées. Le plan fournit au personnel des RH, à la direction ainsi qu'à l'administration principale et aux autres membres du personnel des conseils scolaires une vision claire des priorités du service pour l'année.

L'exhaustivité des rapports sur les plans varie d'un conseil scolaire à l'autre. Les mises à jour présentées à la direction, à l'administration principale et au conseil scolaire sur les principaux éléments comme la progression du traitement des griefs ou les statistiques particulières concernant l'affectation du personnel enseignant et du personnel de soutien sont plus détaillées dans certains conseils scolaires que dans d'autres. Dans leur rapport annuel, certains conseils scolaires fournissent des détails sur les réalisations du service par rapport au plan, ce qui constitue une pratique exemplaire.

Tous les conseils scolaires ont reconnu l'importance capitale des processus d'affectation du personnel et de suivi en raison de leur incidence sur la réussite des élèves et de leurs répercussions financières importantes. Dans leur plan, tous les conseils scolaires incluent les prévisions initiales de l'effectif pour l'ensemble du système, qu'ils analysent ensuite par école, par année d'études et par classe. Les conseils scolaires effectuent le suivi continu de l'effectif réel et ajustent leurs méthodes de dotation en personnel en conséquence.

Il est essentiel que les relations de travail soient positives au sein des conseils scolaires pour conserver une certaine stabilité et appuyer la réussite des élèves. En général, les conseils scolaires croient qu'une approche proactive en matière de relations de travail réduit le nombre de griefs officiels.

Tous les conseils scolaires reconnaissent l'importance des politiques et des procédures en matière d'évaluation du rendement du personnel, mais on constate une différence quant à la mesure dans laquelle elles sont mises en place. Tous les conseils scolaires se conforment au système d'évaluation du rendement du personnel enseignant du Ministère et offrent leur soutien aux nouvelles enseignantes et aux nouveaux enseignants par l'entremise du Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant (PIPNE). Certains conseils scolaires facilitent le processus

d'évaluation du personnel enseignant en utilisant des applications Web. Bon nombre de conseils scolaires utilisent des processus d'évaluation du rendement pour le personnel de gestion, le personnel syndiqué et le personnel non syndiqué. D'autres conseils scolaires ont élaboré leurs propres procédures ou appliquent l'évaluation à l'ensemble des membres du personnel.

Les occasions d'amélioration font en sorte que les processus d'évaluation du rendement visent tous les membres du personnel. Certains conseils scolaires doivent aussi consigner les procédures et politiques pour chacune des catégories de personnel. Les évaluations du rendement du personnel non enseignant sont généralement effectuées manuellement, mais certains conseils scolaires ont commencé à utiliser des outils automatisés.

La plupart des conseils scolaires ont élaboré ou élaborent des politiques et des processus de gestion des présences pour tous les groupes d'employés. Par contre, la capacité de gestion des présences est encore sous-développée, et les conseils scolaires pourraient y voir une occasion d'amélioration. Ces occasions sont présentées dans la section **Occasion d'amélioration n° 2** ci-dessous.

Occasion d'amélioration no 2 : Gestion des présences

Aperçu et signification

Un système efficace de gestion des présences combinerait des politiques et des procédures mises à jour, des systèmes de renseignements permettant d'enregistrer et d'analyser les tendances, ainsi que des ressources dédiées à l'élaboration et à la mise en place de stratégies visant l'amélioration des présences du personnel. Ces éléments, combinés aux programmes de bien-être des employés et aux initiatives en matière de retour au travail, se soutiennent l'un l'autre afin d'élaborer un programme complet de gestion des présences au sein d'un organisme.

En raison des coûts financiers importants associés à l'absentéisme, une approche axée sur la gestion des présences est particulièrement importante, puisque l'absentéisme a aussi des répercussions sur le rendement des élèves.

Pratiques visées

La mobilisation précoce des différents groupes d'employés du conseil scolaire touchés est un aspect important du processus de planification des programmes de gestion des présences. Sans l'appui de ces groupes, de tels programmes ont peu de chances de réussir.

L'élaboration de programmes de soutien aux présences devrait commencer par une analyse détaillée de la tendance des données sur l'absentéisme, des demandes de prestations (y compris celles de la CSPAAT et de l'initiative de retour au travail) et des programmes de bien-être pour l'ensemble des groupes d'employés. On doit ensuite déterminer quelles initiatives serviront à réduire l'absentéisme. Cette façon de faire permettra à la direction d'avoir une approche uniforme et structurée pour améliorer l'assiduité en misant sur le renforcement positif des employés et en adoptant des

politiques et des pratiques normalisées pour tous les groupes d'employés. Un plan de communication est un élément essentiel qui permet de veiller à ce que l'ensemble du personnel soit bien informé des processus et des protocoles de communication.

Les conseils scolaires devraient établir les mesures du rendement appropriées et les résultats escomptés dans les plans de soutien des présences, qui devront faire l'objet de rapports et de suivis réguliers.

Les conseils scolaires doivent reconnaître que l'assiduité du personnel est un vaste domaine qui couvre bien plus que les absences pour cause de maladie. Elle couvre un continuum de sujets connexes comme les congés de maladie, les avantages sociaux du personnel, les accidents en milieu de travail et les programmes de bien-être. Les ressources affectées dans ce domaine sont parfois essentielles à la réussite des programmes de gestion des présences. Leur coût est souvent plus que compensé par la réduction des coûts associés à l'assiduité.

Occasions d'améliorer les pratiques actuelles

Les conseils scolaires reconnaissent l'importance d'effectuer le suivi des présences du personnel et de mettre en place des programmes d'amélioration des présences, mais la capacité varie de façon importante d'un conseil scolaire à l'autre.

De nombreux conseils scolaires ont instauré des politiques pertinentes et des procédures connexes permettant de gérer les présences, mais seul un nombre limité de conseils scolaires a commencé l'élaboration de programmes complets de soutien des présences. Les conseils scolaires pourraient clarifier davantage les rôles des services des RH, ainsi que ceux de la direction et des directions d'école. Il est important que les RH fournissent aux directions et aux directions d'école les outils et le soutien nécessaires à une gestion plus efficace des présences, comme la production de rapports sur les présences et l'analyse de la tendance en temps opportun, ainsi que le soutien et l'encadrement aux protocoles de hiérarchisation. Inversement, les directions et les directions d'école devraient offrir aux RH leurs commentaires sur l'efficacité des stratégies de soutien des présences afin d'encourager l'apprentissage et l'amélioration continue.

Un défi attend tous les conseils scolaires; celui de recueillir en temps opportun des données précises sur les absences. Certains conseils scolaires utilisent un procédé manuel pour assurer la transmission des données sur les absences entre les écoles et le conseil scolaire. D'autres ont de la difficulté à codifier les absences de façon précise (p. ex. maladie contre perfectionnement professionnel), ce qui entrave l'interprétation des résultats. Les conseils scolaires pourraient s'améliorer en élaborant des processus cohérents et opportuns de collecte des données sur l'absentéisme. L'élaboration de stratégies de soutien des présences est une première étape importante du processus d'évaluation du conseil scolaire.

Les conseils scolaires qui s'apprêtent à élaborer ou qui ont déjà élaboré des programmes peuvent s'améliorer en élaborant un plan stratégique qui établit le cadre d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi d'une politique et d'un programme de gestion des présences. Les calendriers de mise en œuvre des premières étapes des

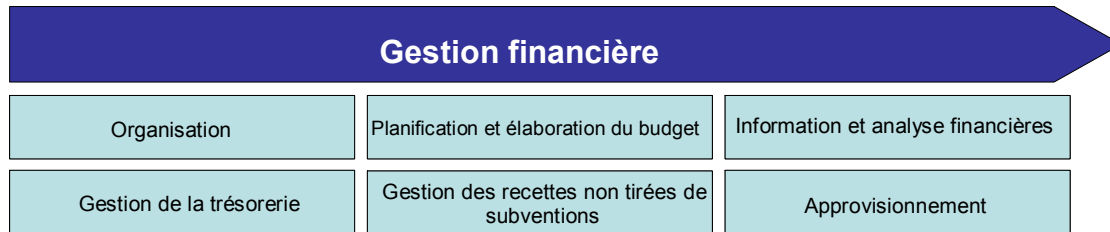
programmes de soutien des présences doivent tenir compte des relations qui existent entre la direction et les divers groupes d'employés.

Exemples de conseils scolaires :

<p>Suivi des données sur l'absentéisme</p>	<p>Le Simcoe County District School Board a mis en place des procédures détaillées de gestion des présences, ainsi qu'un système électronique de production de rapports pour effectuer le suivi des données sur l'absentéisme. Les directions d'école doivent désigner les employés qui suivront la formation pour travailler avec le système. Le conseil scolaire peut aussi effectuer une analyse détaillée de la tendance des données sur les présences par code d'absence et par catégorie d'employés. Par exemple, le service des RH examine régulièrement les rapports statistiques pour analyser le nombre de jours perdus en raison des congés de maladie, le nombre de demandes d'indemnité pour une invalidité de longue durée et le nombre de retours au travail réussis d'employés malades ou blessés.</p>
<p>Programme de gestion des présences</p>	<p>Le London District Catholic School Board travaille à la mise en œuvre d'un programme complet de gestion des présences qui s'appliquera à tous les groupes d'employés. Dans le cadre de cette initiative, le conseil scolaire a élaboré un « protocole de communication entre la direction et les superviseurs sur la gestion des présences des employés ». Le conseil scolaire a aussi mis en place un service d'assistance téléphonique pour soutenir les aides-enseignantes et aides-enseignants et le « comité d'intervention précoce et de retour au travail » pour offrir un soutien général à l'ensemble des membres du personnel. Le conseil scolaire assure le suivi des présences du personnel, ce qui lui a permis d'accumuler des données détaillées sur plusieurs années. Les données sont régulièrement analysées et évaluées par rapport aux données de référence provenant de recherches sur le secteur et l'industrie.</p>

4. Gestion financière

Portée et objet



La gestion financière du conseil scolaire veille à ce que les ressources financières soient utilisées de manière efficace et efficiente. Elle fait en sorte que le budget annuel soit établi dans les limites des fonds accordés par le Ministère et conforme aux objectifs de rendement des élèves. Elle fait aussi en sorte que des politiques et méthodes financières appropriées soient en place pour gérer les ressources. Le processus financier et le processus opérationnel connexe contribuent à un degré approprié de transparence dans l'affectation du budget aux divers services et l'utilisation qu'ils en font. Ils font également en sorte que la présentation des résultats aux conseillères et aux conseillers scolaires et aux autres intervenants reflète les objectifs et les priorités qui ont été approuvés relativement au rendement des élèves.

Les processus de gestion financière ont été examinés pour :

- déterminer si des politiques et méthodes sont en place pour appuyer les principales fonctions et activités financières ainsi que les priorités opérationnelles nécessaires et si elles sont conformes aux objectifs de rendement des élèves;
- déterminer si le service des finances appuie l'ensemble des objectifs, des priorités et des mesures de reddition de comptes établis par le conseil scolaire;
- évaluer l'efficacité et l'efficacités de la structure du service et le soutien qu'il apporte sur le plan des rôles et des responsabilités des principales fonctions, activités et pratiques;
- évaluer les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficacités de tous les processus.
- comprendre les liens qui existent entre les objectifs et les priorités des conseillères et des conseillers scolaires et le processus d'établissement du budget de fonctionnement;
- déterminer s'il existe une transparence et des contrôles suffisants dans le processus de planification et d'élaboration du budget;
- évaluer s'il existe des processus permettant à la direction, au conseil scolaire, 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;
- déterminer s'il existe des processus permettant l'utilisation optimale de l'encaisse, des placements et des emprunts au sein du conseil scolaire;

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

Résultats généraux

En général, la structure organisationnelle du service des finances des conseils scolaires convient à la taille de celui-ci et prévoit une répartition des tâches visant à promouvoir le contrôle interne et la responsabilisation. Dans l'ensemble des conseils scolaires, les cadres supérieurs ou les services des finances ont les titres financiers appropriés, tandis que les autres membres du personnel ont l'expérience nécessaire pour remplir leurs fonctions.

L'exhaustivité et la rigueur de la planification annuelle des services varient grandement d'un conseil scolaire à l'autre. En général, les plans annuels des services des finances ne sont pas suffisamment détaillés comparativement à ceux des services des RH. Les conseils scolaires pourraient s'améliorer en augmentant l'efficacité et la responsabilisation des activités de planification annuelle du service des finances.

Cette occasion d'amélioration est décrite dans ***Occasion d'amélioration no 1 : établissement d'orientations stratégiques et élaboration de plans annuels d'amélioration et production de rapports sur ces derniers***

En général, les processus d'établissement du budget des conseils scolaires sont bien en place. Ces processus sont habituellement clairement communiqués et tiennent compte des observations des principaux intervenants. Les conseils scolaires communiquent et respectent des calendriers budgétaires clairs pour respecter les échéanciers. De nombreux conseils scolaires sont en mesure d'approuver leur budget sans se heurter à trop d'opposition, parce qu'ils ont fait une planification rigoureuse et ont tenu de vastes consultations sur les problèmes à régler bien avant la présentation finale aux fins d'approbation officielle.

En général, les conseils scolaires utilisent un système intégré d'information financière qui comprend au moins le grand livre général, les comptes créditeurs et les modules d'approvisionnement. La comptabilité d'engagement est habituellement ajoutée à ce système pour que les bons d'achat ouverts soient comparés au budget aux fins de

production de rapports. Les rapports faisant état de la situation financière depuis le début de l'exercice sont habituellement élaborés par les cadres supérieurs et le conseil scolaire chaque mois ou chaque trimestre.

De façon générale, les conseils scolaires reconnaissent l'importance de fournir des rapports financiers provisoires précis et informatifs en temps opportun aux conseillères et aux conseillers scolaires et aux membres de la haute direction. Toutefois, le format et l'utilité de ces rapports varient de façon importante d'un conseil scolaire à l'autre. La section **Occasion d'amélioration n° 3** ci-dessous présente les occasions d'amélioration concernant la production de rapports financiers provisoires.

La plupart des conseils scolaires examinés n'ont pas de fonction de vérification interne autonome. Les conseils scolaires reconnaissent l'avantage d'avoir une fonction de vérification interne pour améliorer la responsabilisation, mais ils indiquent que le manque de ressources constitue le principal obstacle à la mise sur pied d'une telle fonction. La majorité des conseils scolaires ont mis sur pied un comité de vérification, mais ces comités ne sont pas tous des sous-comités autonomes du conseil scolaire. Quelques conseils scolaires ont nommé des conseillères ou des conseillers externes pour aider le comité à faire son travail, étant donné la complexité croissante des questions comptables et de la production de rapports financiers. Les occasions d'amélioration concernant la fonction de vérification (qui couvre la vérification interne et le comité de vérification) sont présentées dans la section **Occasion d'amélioration n° 4** ci-dessous.

Les conseils scolaires ont en général démontré qu'ils disposaient de processus solides de gestion de la trésorerie, ainsi que des contrôles internes appropriés concernant la gestion de l'encaisse, les placements et le financement par emprunt. Par contre, un petit nombre de conseils scolaire doit améliorer la précision de ses prévisions concernant les exigences de financement des immobilisations à long terme afin d'assurer un financement adéquat de ses engagements financiers actuels et futurs. Le Ministère a élaboré un « modèle d'analyse financière des immobilisations » que les conseils scolaires doivent dorénavant utiliser pour prévoir leurs engagements de prêts actuels et futurs, ainsi que les sources de financement actuelles et prévues. Ce modèle permet de veiller à satisfaire les exigences relatives au service de la dette des conseils scolaires. De cette façon, les conseils scolaires auront la capacité de faire le suivi et la gestion de leurs engagements futurs en matière d'immobilisations.

La plupart des conseils scolaires ont mis en place un programme de cartes d'achat (à différents degrés) leur servant à réduire le volume des achats de moindre coût. Toutefois, les conseils scolaires pourraient harmoniser les programmes de carte d'achat aux limites actuelles pour l'utilisation de bons de commande. Dans certains cas, les seuils limites requis pour émettre un bon de commande sont moins élevés que ceux permettant une transaction par carte d'achat. Les conseils scolaires devraient commencer par faire examiner les limites actuelles approuvées pour émettre un bon de commande par les autorités et les comparer aux conditions de leur programme de carte d'achat. Les seuils limites requis pour émettre un bon de commande devraient en général être égaux ou supérieurs à ceux des transactions par carte d'achat.

Bon nombre de conseils scolaires participent à des consortiums d'achat pour l'énergie, les fournitures de conciergerie, les fournitures de bureau et d'autres biens et services.

Toutefois, les conseils scolaires ont l'occasion d'étendre les achats par l'entremise d'un consortium pour atteindre de plus grandes économies. La section **Occasion d'amélioration n° 5** ci-dessous présente les occasions d'amélioration concernant les consortiums d'achat.

Occasion d'amélioration no 3 : Production de rapports financiers provisoires

Aperçu et signification

Les rapports financiers provisoires visent à fournir à la direction et aux conseillères et aux conseillers scolaires une explication claire de l'état du budget de l'année en cours par rapport aux dépenses depuis le début de l'exercice ainsi qu'une perspective de l'exercice. Afin que la production de rapports soit utile à la prise de décision et à la mise en place de mesures visant à atténuer les écarts non désirés, les rapports financiers provisoires doivent être présentés en temps opportun, c'est-à-dire au moins une fois par mois à la direction et une fois par trimestre aux conseillères et aux conseillers scolaires.

Pratiques visées

La direction et les conseillères et conseillers scolaires exigent un format informatif qui comprend les éléments ci-dessous :

- une analyse des écarts entre le budget et les résultats réels;
- une indication permettant de savoir si le pourcentage des sommes qui restent est supérieur ou inférieur au montant auquel on pourrait s'attendre pour la période en question;
- les explications connexes ou les commentaires concernant les écarts;
- une mise à jour des risques financiers déterminés au moment de l'approbation du budget.

En particulier, les conseils scolaires devraient adopter un format de rapport financier provisoire qui comprendrait au moins les éléments ci-dessous :

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

Les rapports financiers provisoires devraient être présentés mensuellement à la direction et au moins une fois par trimestre aux conseillères et aux conseillers scolaires.

Occasions d'améliorer les pratiques actuelles

Les conseils scolaires présentent habituellement des rapports financiers mensuels à l'équipe de direction et une fois par trimestre aux conseillères et aux conseillers

scolaires. Par contre, la façon de présenter les rapports financiers mensuels ou trimestriels varie grandement d'un conseil scolaire à l'autre. Par exemple, certains conseils scolaires présentent leurs rapports financiers tous les mois à la direction, et y présentent une comparaison entre les dépenses réelles depuis le début de l'exercice et les dépenses du budget, ainsi qu'un pourcentage des dépenses réelles depuis le début de l'exercice par rapport au budget. Tous les conseils scolaires soumettent à leurs conseillères et à leurs conseillers scolaires, au moins une fois par trimestre, des rapports provisoires qui fournissent essentiellement les mêmes détails que ceux présentés à la direction. Les membres du service des finances ont souligné que même s'ils ne faisaient presque pas de commentaires écrits, ils étaient prêts à répondre aux questions.

Les conseils scolaires reconnaissant l'importance de la production de rapports financiers provisoires, mais leurs attentes concernant les détails et l'analyse qui doivent s'y trouver diffèrent grandement de l'un à l'autre. De nombreux conseils scolaires utilisent le même format pour leur rapport financier provisoire depuis des années et n'ont simplement probablement pas pris le temps de réfléchir à l'exhaustivité de leurs rapports actuels.

Les membres du service des finances peuvent s'améliorer en travaillant étroitement avec leurs intervenants et en évaluant régulièrement la fréquence et la rigueur des rapports financiers. Ils devraient veiller à ce que des mises à jour financières précises, pertinentes et opportunes soient accessibles aux principaux décideurs. Tous ces éléments essentiels ci-dessus mis ensemble pourraient former la base d'une norme appropriée pour la production de rapports provisoires.

Exemples de conseils scolaires :

<p>Rapports financiers provisoires</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le service des finances de l'Ottawa Catholic District School Board prépare régulièrement des rapports financiers provisoires à l'intention du conseil exécutif, de l'administration principale et des conseillères et des conseillers scolaires. Au moins trois fois par année, le service des finances prépare des rapports financiers provisoires en utilisant un format normalisé et en y insérant les explications des écarts pour permettre au lecteur de bien comprendre les résultats d'exploitation depuis le début de l'exercice. Les états financiers sont présentés sous la forme d'un résumé professionnel par catégorie et comprennent le pourcentage du budget dépensé depuis le début de l'exercice et les dépenses de l'année précédente. Les statistiques de l'année précédente sont utilisées comme repère pour les dépenses normales au moment de la production du rapport. ▪ Les rapports financiers provisoires du Lambton Kent District School Board contiennent une comparaison entre les dépenses réelles depuis le début de l'exercice et les dépenses du budget, ainsi qu'un pourcentage des dépenses réelles depuis le début de l'exercice par
---	--

	<p>rapport au budget. La somme du budget restant est indiquée en pourcentage. Ce résultat est comparé au « montant repère » de ce qui devrait rester dans le budget selon les habitudes de dépenses ou en fonction des sommes restantes prévues en matière de salaires et d'avantages sociaux, selon le nombre de paies traitées jusqu'à ce moment-là. Le personnel du service des finances est disposé à répondre aux questions concernant les écarts et autres sujets connexes lorsque le rapport est présenté à l'administration principale et aux conseillères et conseillers scolaires.</p>
--	--

Occasion d'amélioration no 4 : Fonction de vérification

Aperçu et signification

Les équipes d'examen opérationnels ont étudié deux aspects de la fonction de vérification des conseils scolaires : la vérification interne et le comité de vérification.

La fonction première de la vérification interne est de garantir que les contrôles internes mis en place par la direction fonctionnent de façon efficace et qu'ils sont conformes aux politiques et aux procédures. La fonction de vérification interne peut aussi élaborer des mesures de rendement qui permettent de déterminer si les programmes et services atteignent les objectifs globaux. La création d'une fonction officielle de vérification interne aidera le conseil scolaire à s'acquitter de son rôle en matière de gouvernance et de responsabilisation.

Le comité de vérification vise à fournir un aperçu de la production de rapports financiers, de la divulgation, de la conformité aux règlements et des activités de gestion des risques. Les conseils scolaires devraient mettre sur pied un comité de vérification autonome distinct qui se concentrerait sur les problèmes de vérification externes et les autres questions relevant du rôle du comité, notamment la supervision de la fonction de vérification interne. On remarque une complexité accrue des états financiers annuels et des modifications importantes à la comptabilité depuis quelques années. La nomination de conseillères et de conseillers externes au comité peut aider les membres à mieux comprendre ces problèmes.

Pratiques visées

La fonction de vérification interne devrait avoir un mandat clair et élaborer un plan de vérification pluriannuel axé sur les secteurs à risque à l'échelle du conseil scolaire. La fonction devrait relever du comité de vérification du conseil scolaire. Le plan annuel de vérification serait soumis à l'approbation du comité et ce dernier recevrait tous les rapports.

Le comité de vérification agira au nom du conseil scolaire pour :

- examiner les états financiers annuels vérifiés;

- étudier et comprendre les difficultés en matière de comptabilité inhérentes à leur préparation;
- acquérir une compréhension et une connaissance plus précise de l'importance de maintenir un système de contrôle interne efficace dans les secteurs opérationnels pertinents du conseil scolaire;
- examiner la nomination annuelle du vérificateur externe, le plan de vérification annuel, la lettre de recommandations et d'autres questions relatives à la vérification annuelle des états financiers;
- examiner le rapport trimestriel de la trésorière ou du trésorier;
- superviser la fonction de vérification interne;
- gérer toute autre question relative au conseil scolaire.

Le comité de vérification devrait comprendre des membres externes qui pourraient agir à titre de conseillers. Les conseillers n'auraient pas droit de vote, puisque la législation actuelle ne reconnaît que les conseillères et conseillers scolaires comme membres votants des comités permanents des conseils scolaires. Sur le plan de l'expérience professionnelle, les membres externes pourraient être des comptables, des avocats ou d'autres professionnels, selon les besoins et le mandat du comité.

Occasions d'améliorer les pratiques actuelles

La plupart des conseils scolaires n'ont pas de fonction de vérification interne autonome. De nombreux conseils scolaires ont des activités de « vérification » pour les écoles, plus particulièrement pour les rapports d'effectifs et des fonds scolaires. La direction et le conseil scolaire pourraient s'améliorer en mettant sur pied une fonction de vérification interne. La direction pourrait d'abord déterminer les possibilités quant à sa portée et à son mandat et les coûts annuels estimatifs de chacune d'elles. Les conseils scolaires de petite taille devraient partager la fonction de vérification interne avec d'autres conseils scolaires de petite taille.

Les quelques conseils scolaires qui ont créé une fonction de vérification interne pourraient accroître l'autonomie de leur vérificateur interne en confiant la production de rapports au comité de vérification du conseil scolaire.

De nombreux conseils scolaires ont établi ou sont en voie d'établir un comité de vérification. Les comités existants ont un mandat comparable à ceux mentionnés ci-dessus. Quelques conseils scolaires ont nommé des conseillères et des conseillers externes au sein de leur comité. Les conseils scolaires pourraient s'améliorer en mettant sur pied un tel comité. Dans ces circonstances, le conseil scolaire devrait établir un comité de vérification dont le mandat serait semblable à celui mentionné ci-dessus et considérer la nomination de conseillères et de conseillers externes. Le comité de vérification devrait établir un calendrier de rencontres prévues durant l'année scolaire déterminé d'avance.

Exemples de conseils scolaires :

Fonction de vérification interne	<ul style="list-style-type: none">▪ Le Lakehead District School Board a mis sur pied une fonction de vérification interne qui relève directement de la direction. Le vérificateur interne a comme fonction principale de garantir que les contrôles internes mis en place par la direction fonctionnent de façon efficace et qu'ils sont conformes aux politiques et aux procédures.▪ Le Waterloo Catholic District School Board a mis sur pied une fonction de vérification interne qui relève directement de la surintendante des affaires et du service des finances. Le service des finances travaille actuellement à l'élaboration d'un plan et d'une stratégie pluriannuels de vérification interne axés sur les secteurs à risque à l'échelle du conseil scolaire.
Comité de vérification	<ul style="list-style-type: none">▪ Le Lakehead District School Board a mis sur pied un comité de vérification et a établi une politique ainsi qu'une procédure connexe liées au mandat du comité de vérification. Il est composé d'un maximum de trois conseillères ou conseillers scolaires, d'une conseillère ou d'un conseiller scolaire suppléant et d'un maximum de trois membres externes, tous nommés par le conseil scolaire.▪ Le Thames Valley District School Board a mis sur pied un comité de vérification composé de trois conseillères ou conseillers scolaires et de deux représentants de la collectivité qui ont une expérience en finances. Le mandat du comité de vérification cadre avec celui décrit ci-dessus.

Occasion d'amélioration no 5 : Participation à des consortiums d'achat

Aperçu et signification

La participation aux consortiums d'achat peut contribuer à la réduction des coûts d'achat, grâce à l'augmentation du volume et aux économies permises par le pouvoir d'achat combiné du consortium. Les consortiums d'achat peuvent être mis sur pied par les conseils scolaires qui s'associent à d'autres conseils scolaires, aux municipalités ou à d'autres organismes locaux.

Pratiques visées

Les conseils scolaires devraient évaluer régulièrement les avantages et les coûts que peuvent leur apporter leur participation aux consortiums d'achat. En particulier, les conseils scolaires devraient effectuer une analyse des achats déjà effectués selon le type de produit, la fréquence d'achat et le volume, afin de déterminer leur propre profil d'achat. Une fois l'analyse terminée, une comparaison devrait être effectuée entre des

consortiums d'achat de taille et de volume comparables, afin de déterminer si la participation à un consortium d'achat serait rentable. Si c'est le cas, le conseil scolaire devrait évaluer régulièrement les économies et les avantages que lui apporte le consortium.

Occasions d'améliorer les pratiques actuelles

La plupart des conseils scolaires participent à des consortiums d'achat dans une mesure plus ou moins grande. Ils participent habituellement à des achats conjoints d'énergie, ainsi que de fournitures et d'équipement scolaire et de conciergerie. La plupart des conseils scolaires ont analysé les coûts d'une participation à des consortiums d'achat, ou ont été invités à le faire, mais quelques-uns ont décidé de poursuivre leurs achats de façon autonome.

Ces conseils scolaires qui ne font pas encore partie d'un consortium d'achat ou qui ne réalisent pas d'achats conjoints pourraient s'améliorer en réévaluant leur situation afin de s'assurer que les facteurs qui ont mené à leur décision sont toujours pertinents. Tous les conseils scolaires peuvent tirer profit de la possibilité d'augmenter la gamme de fournitures et de services pouvant être achetés par l'entremise d'un consortium, et pourraient étendre cette pratique à des entités du secteur public autres que les conseils scolaires.

La province de l'Ontario mène actuellement un projet pilote pour le Marché éducationnel collaboratif de l'Ontario (MECO), un marché électronique qui met en contact les acheteurs et les fournisseurs pour faciliter les achats efficaces et efficients de biens et services pour les conseils scolaires, les collèges et les universités de l'Ontario. Ce projet pourrait permettre à nombreux conseils scolaires de réaliser des économies importantes en participant au MECO.

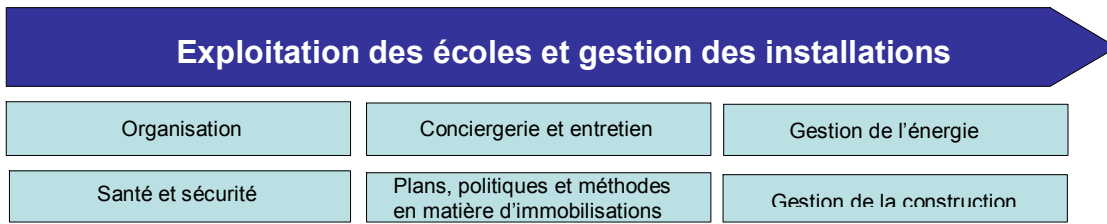
Exemples de conseils scolaires :

<p>Participation à des consortiums d'achat</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le Lambton Kent District School Board fait partie du consortium d'achat Chatham-Kent-Lambton-Administrators Group (CKLAG) pour l'acquisition d'un grand nombre de biens et de services. Le conseil scolaire participe également aux consortiums du CKLAG afin de tirer profit des taux bancaires avantageux et concurrentiels du marché, par la mise en commun des capacités d'achat de chacun. Cette entente semble une excellente façon de réunir plusieurs conseils scolaires, collèges, municipalités et organismes locaux pour augmenter le pouvoir d'achat et faire des économies. Le CKLAG semble aussi entraîner une amélioration de l'excédent sur les investissements et diminuer les coûts d'emprunt à court terme. D'autres conseils scolaires devraient évaluer cette pratique pour déterminer sa faisabilité au sein de leur organisme. ▪ Le Peterborough Victoria Northumberland and Clarington Catholic District Board fait des économies continues et a
---	---

	<p>réussi à stabiliser les prix et les dépenses grâce à la mise sur pied du Kawartha Cooperative Purchasing Association. L'entente mixte du Kawartha Pine Ridge District School Board pour l'achat de photocopieurs est un exemple récent de la participation d'un conseil scolaire à un consortium d'achat. En effet, les conseils scolaires ont profité d'économies substantielles comparativement à leurs contrats antérieurs respectifs.</p>
--	--

5. Exploitation des écoles et gestion des installations

Portée et objet



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

L'exploitation des écoles et la gestion des installations ont été examinées pour évaluer les éléments suivants :

- déterminer si les conseillères et conseillers scolaires ainsi que la direction ont établi des politiques et des méthodes appuyant les principales fonctions et activités des services, la rigueur des contrôles internes et la gestion financière;
- déterminer si le service soutient l'ensemble des objectifs, des priorités et des obligations de rendre des comptes que le conseil scolaire a établis à l'appui des stratégies et des objectifs de rendement des élèves;
- évaluer l'efficacité et l'efficace de la structure du service et déterminer si les rôles et responsabilités appuient les principales fonctions et activités ainsi que les pratiques de gestion requises;
- déterminer si les services de conciergerie et d'entretien fonctionnent de façon efficace et efficiente pour assurer un milieu d'apprentissage optimisé pour les élèves;
- déterminer si les services de conciergerie et d'entretien possèdent la structure organisationnelle qui convient pour gérer efficacement la prestation des services;
- déterminer s'il existe des contrôles internes suffisants pour gérer efficacement les services et les dépenses de conciergerie et d'entretien;
- déterminer si la planification et la communication en place permettent d'appuyer la réduction de la consommation d'énergie;
- déterminer si le conseil scolaire dispose d'une structure et de processus qui permettent d'acheter l'énergie au coût le plus bas;
- déterminer s'il existe des mécanismes de planification et de communication adéquats pour appuyer la mise en place d'un milieu d'enseignement et d'apprentissage sûr;

- déterminer si le conseil scolaire dispose d'une structure et de processus pour mettre en œuvre des mesures de sécurité;
- déterminer si les immobilisations des écoles sont utilisées de façon efficace et efficiente;
- déterminer si la direction effectue une bonne planification des exigences futures en matière d'immobilisations fondée sur les prévisions de l'effectif et les questions de capacité et d'entretien de l'ensemble des immobilisations actuelles, par rapport au financement accordé par le ministère (c.-à-d. le financement au titre des nouvelles places);
- déterminer si la direction établit correctement l'ordre de priorité des dépenses d'entretien et de réfection en fonction du financement accordé par le Ministère et des programmes d'immobilisations pluriannuels;
- évaluer s'il existe des processus garantissant que les conseils scolaires terminent les projets de construction à temps, dans les limites du budget et dans le souci de l'économie;
- évaluer les possibilités d'appuyer l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience de tous les processus.

Résultats généraux

Dans de nombreux conseils scolaires, les fonctions d'exploitation et d'entretien invitent le personnel du conseil scolaire à participer à l'élaboration de leurs priorités annuelles. Toutefois, très peu de conseils scolaires ont élaboré officiellement des priorités et des objectifs annuels pour leurs fonctions d'exploitation et de gestion des installations qui cadrent avec les priorités stratégiques de l'ensemble du conseil scolaire. En général, les plans annuels des services de l'exploitation et de gestion des installations sont relativement sous-développés comparativement à ceux des services des RH. Les conseils scolaires pourraient s'améliorer en augmentant l'efficacité et l'obligation de rendre des comptes des activités de planification annuelle du service.

Cette occasion d'amélioration est détaillée dans ***Occasion d'amélioration no 1 : établissement d'orientations stratégiques et élaboration de plans annuels d'amélioration et production de rapports sur ces derniers.***

Presque tous les conseils scolaires utilisent la base de données ReCAPP pour orienter l'élaboration des principales priorités annuelles en matière d'entretien et de réfection, qui sont financées par la subvention annuelle pour la réfection des écoles et le programme Lieux propices à l'apprentissage. De nombreux conseils scolaires ont une base de données contenant les projets d'entretien et de réfection à venir pour plusieurs années par ordre de priorité, mais quelques conseils scolaires transmettent officiellement ces priorités par l'entremise d'un plan pluriannuel (de trois à cinq ans) complet d'entretien et de réfection. Les occasions d'amélioration concernant l'établissement de plans pluriannuels d'entretien sont présentées dans la section **Occasion d'amélioration n° 6** ci-dessous.

En général, les conseils scolaires ont mis en place une variété de mesures de conservation de l'énergie. Par contre, seulement quelques-uns d'entre eux ont élaboré

une stratégie pluriannuelle complète en matière de gestion de l'énergie qui comprend différentes initiatives et établit des objectifs de réduction de l'énergie. De plus, seuls quelques conseils scolaires ont la capacité de faire le suivi des estimations de base en matière de consommation d'énergie pour leurs installations. La section **Occasion d'amélioration n° 7** ci-dessous présente les occasions d'amélioration concernant la gestion de l'énergie.

Tous les conseils scolaires ont des mécanismes de planification et de communication adéquats leur permettant d'appuyer la mise en place d'un milieu d'enseignement et d'apprentissage sûr. Les conseils scolaires ont aussi instauré des politiques et des procédures appropriées visant à mettre en œuvre des mesures de sécurité.

La plupart des conseils scolaires assurent le suivi et la planification de la capacité des écoles dans le cadre du Système d'inventaire des installations scolaires (SIIS). Certains d'entre eux ont affecté des ressources à la mise à jour constante de leurs bases de données SIIS, et effectuent des évaluations continues de l'état de leurs installations. En raison du besoin criant de disposer de données exactes sur la capacité des écoles, tous les conseils scolaires devraient affecter des ressources à cet effet pour s'assurer que leur base de données SIIS est à jour et précise.

En général, les conseils scolaires ont élaboré des plans d'immobilisations pluriannuels fondés sur les prévisions d'effectif, la capacité visée des écoles et les problèmes d'entretien des immobilisations actuelles. Ces prévisions tiennent aussi compte des subventions d'exploitation et d'immobilisations actuelles et prévues en ce qui concerne les coûts continus d'exploitation et d'entretien et les exigences à venir en matière d'immobilisations. Tous les conseils scolaires ont mis en place des processus de planification comparables. Bien que les conseils scolaires n'aient pas tous présenté un plan d'immobilisations sur dix ans comme l'exige le Ministère, tous ont l'intention d'en présenter un.

En général, les conseils scolaires utilisent des conceptions efficaces pour leurs agrandissements ou la construction d'une nouvelle école. Parmi les principaux éléments de ces conceptions, on compte les superficies au sol normalisées, les mesures de conservation de l'énergie et les pratiques de construction économiques visant à réduire les coûts de construction ainsi que les coûts d'entretien et d'exploitation futurs. Les conseils scolaires disposent aussi de politiques et de méthodes normalisées pour rationaliser les projets de construction, dont la comparaison avec les coûts de construction et les normes de conception. Les conseils scolaires ont un processus de gestion efficace leur permettant de faire le suivi et le contrôle des projets de construction et de leurs coûts. Le processus prévoit des mises à jour périodiques sur l'avancement des projets et l'évaluation de ces derniers après la construction. De plus, la direction évalue et met à jour régulièrement la liste d'entrepreneurs, d'architectes et d'autres professionnels agréés.

Occasion d'amélioration no 6 : plan d'entretien et de réfection pluriannuel

Aperçu et signification

L'élaboration d'un plan d'entretien et de réfection à long terme (de trois à cinq ans) énonçant les priorités visées et transmis aux principaux intervenants du conseil scolaire

est essentielle pour faire connaître les besoins criants concernant les installations du conseil scolaire. Un tel plan améliore aussi l'obligation des fonctions d'exploitation et de gestion des installations de rendre des comptes à la collectivité.

Pratiques visées

Le plan pluriannuel d'entretien et de réfection devrait s'étendre sur une période de trois à cinq ans et comprendre une liste systématique des exigences principales en matière d'entretien et de réfection. La liste des exigences devrait être accompagnée des renseignements appropriés concernant la gestion des priorités comme les coûts anticipés, les exigences réglementaires, le financement disponible et les conséquences du report d'un projet. Ce plan pourrait fournir au conseil scolaire et à ses intervenants une prévision claire des besoins criants du conseil scolaire pour les prochaines années, en fonction du financement disponible.

Occasions d'améliorer les pratiques actuelles

En général, les conseils scolaires ont reconnu l'importance de planifier et de suivre les principaux projets d'entretien et de réfection, mais la mesure dans laquelle ces plans sont transmis et rapportés aux intervenants varie de façon importante. Généralement, les conseils scolaires élaborent des projets annuels détaillés d'entretien et de réfection. Ils font aussi le suivi de leurs besoins criants chaque année, ce qui contribue au processus de planification interne. La plupart des conseils scolaires présentent un plan annuel à la haute direction et au conseil scolaire.

Les conseils scolaires peuvent s'améliorer en élaborant des plans officiels d'entretien et de réfection de trois à cinq ans qui comprennent le financement disponible pour répondre aux besoins criants du conseil scolaire. Les conseils scolaires devraient commencer par examiner leurs plans internes d'entretien et déterminer les parties du document qui pourraient être appliquées à une planification à long terme (de trois à cinq ans).

Une personne devrait être chargée d'assurer le suivi et la mise à jour du document. Ces plans pluriannuels devraient être affichés sur les sites Web des conseils scolaires et mis à jour annuellement. De plus, les conseils scolaires devraient élaborer une stratégie de communication pour accompagner la diffusion des renseignements à la population. Le plan pluriannuel encouragera les intervenants des conseils scolaires et la direction à discuter davantage de la nature, de la fréquence, des coûts et de la liste des priorités des projets essentiels d'entretien et de réfection. En conséquence, les conseils scolaires seront mieux renseignés sur les priorités en matière d'entretien et de réfection grâce aux commentaires des intervenants du conseil scolaire.

Occasion d'amélioration n° 7 : Gestion de l'énergie

Aperçu et signification

Un plan pluriannuel officiel de gestion de l'énergie devrait fournir à la direction, au conseil scolaire et à ses intervenants un portrait fidèle de l'économie d'énergie et des initiatives connexes. Il devrait aussi montrer leur valeur relative aux yeux du conseil

scolaire et leur incidence sur les coûts d'énergie à long terme. Ce plan pourrait servir de cadre à la planification annuelle et à la mise en œuvre d'initiatives et orienter la production de rapports sur les résultats obtenus. Le plan devrait aussi comprendre les stratégies d'achat qui répondent aux exigences du conseil scolaire en matière d'énergie et les processus de suivi et de contrôle associés aux plans de la direction en matière de conservation.

Pratiques visées

Les conseils scolaires devraient établir des plans pluriannuels officiels de gestion de l'énergie qui comprendrait des mesures quantifiables et correspondraient à l'orientation stratégique du conseil scolaire. La direction devrait sérieusement tenir compte de la capacité du personnel en matière d'élaboration et de mise en œuvre des plans, ainsi que des exigences actuelles des initiatives en matière de gestion et de suivi.

La direction devrait établir des moyens de faire le suivi de la consommation d'énergie et des dépenses en matière d'énergie dans les écoles ou les installations, et utiliser ces renseignements dans les prochains cycles de planification.

La direction devrait explorer, entre autres options, les occasions d'achats conjoints pour l'approvisionnement en matière de services publics afin de faire des économies de coûts.

Occasions d'améliorer les pratiques actuelles

En général, les conseils scolaires ont mis en place de nombreuses initiatives en matière de gestion de l'énergie. Ces initiatives comprennent habituellement une amélioration de l'éclairage, du système de chauffage et du système de chauffage, ventilation et climatisation (CVC), ou l'installation de systèmes de contrôle de la température à distance. Bien que certains conseils scolaires aient commencé à mettre en place des plans pluriannuels de gestion de l'énergie, seulement quelques-uns d'entre eux y sont parvenus. L'absence de systèmes complexes servant à recueillir et à analyser les données détaillées de consommation de l'énergie dans les écoles et la mise en place de données de référence concernant les facteurs externes constituent les principales raisons pouvant expliquer ce fait.

Les conseils scolaires qui ont participé à un consortium d'achat d'énergie ont rapporté des économies substantielles au fil du temps. Il s'agit là d'une occasion pour eux d'évaluer régulièrement les coûts et les avantages d'une participation à des achats conjoints.

Les conseils scolaires pourraient s'améliorer en élaborant un plan pluriannuel de gestion de l'énergie. La stratégie de gestion de l'énergie devra être élaborée en collaboration avec tous les services administratifs, le personnel enseignant, les élèves et la collectivité. Le conseil scolaire devra s'assurer que des systèmes appropriés sont en place pour mesurer la consommation d'énergie dans les écoles afin d'établir des données de référence historiques aux fins de comparaison. Les données de référence devront tenir compte des événements ponctuels causés par des facteurs externes (c'est-à-dire le nouvel équipement, les pannes de courant).

Les conseils scolaires devraient aussi établir des processus pour recueillir et analyser les données de façon régulière. Une fois le système de données sur la consommation d'énergie en place, le conseil scolaire pourrait établir des objectifs concrets de consommation et de dépense en matière d'énergie pour chaque école. Une stratégie de communication devrait être élaborée pour faire participer tous les intervenants de la collectivité et les membres du personnel. Il est aussi important pour les conseils scolaires de reconnaître la nécessité de confier à un membre du personnel la tâche d'élaborer et de gérer la mise en place du plan, en raison de sa complexité et de son incidence potentiellement importante sur les coûts.

Exemples de conseils scolaires :

<p>Plan de gestion de l'énergie</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'Ottawa Catholic District School Board a élaboré un plan pluriannuel de gestion de l'énergie appelé « cadre de gestion de l'énergie » qui comprend de nouvelles mesures et de nouveaux outils. Il a été élaboré en 2005 par le service de planification et des installations, en consultation et en collaboration avec tous les services administratifs, le directeur de l'éducation, les surintendantes et surintendants, les directions d'école, les syndicats ainsi que le personnel des services de conciergerie et des métiers. Le plan était soutenu par un processus systématique d'information, d'éducation et d'orientation du personnel et des élèves durant l'année afin d'établir les pratiques de fonctionnement et de comportement de chaque école. Des objectifs de consommation ont été établis pour chaque école en utilisant une analyse par site de la consommation réelle et des caractéristiques d'exploitation, ce qui a fournit un outil de comparaison pour les améliorations prévues.
<p>Suivi de la consommation d'énergie et du rendement des économies</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le Thames Valley District School Board utilise une « technologie frontale universelle » qui permet au personnel de gérer et de contrôler à distance l'équipement de consommation d'énergie des nouvelles écoles. Grâce à ce système, le conseil scolaire recueille et analyse actuellement les données relatives aux dépenses en énergie de chaque école et compare régulièrement les coûts énergétiques par pied carré de toutes les écoles, ce qui lui permet de surveiller les coûts énergétiques. ▪ Le Lambton Kent District School Board recueille et analyse les données relatives aux dépenses en énergie de chaque école et compare régulièrement les coûts énergétiques par pied carré de toutes les écoles, ce qui lui permet de surveiller les coûts énergétiques. Le conseil scolaire a mis en place une technologie centralisée qui permet des pratiques énergétiques efficaces grâce à leur automatisation. La technologie centralisée permet au conseil scolaire de gérer et de

	<p>contrôler à distance l'équipement énergivore (c.-à-d. les systèmes de chauffage et de climatisation) dans chaque installation et chaque pièce. Le conseil scolaire assure ainsi un suivi constant de la consommation et de l'incidence sur les coûts.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le Lambton Kent District School Board participe au consortium Local Authority Services pour l'achat d'électricité et de gaz naturel. Cette démarche permet au conseil scolaire de profiter de la mise en commun des volumes de produits qui doivent être achetés, pour obtenir de meilleurs prix.
<p>Recours à des pratiques d'achat qui tiennent compte des objectifs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le Durham Catholic District School Board est membre du consortium Catholic School Boards Services Association (CSBSA) pour l'achat de carburant, de gaz naturel et d'électricité. La direction a aussi adopté une politique d'achat de nouvel équipement éconergétique et recherche activement les programmes incitatifs offerts par les services publics, Ressources naturelles Canada et d'autres organismes pour économiser l'énergie.